

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**BRÄNDIN RAKENTAMINEN  
BRÄNDIORIENTOITUNEESSA YRITYKSESSÄ  
Case Sinituote Oy**

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2014  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Essi Määttä

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä:

MÄÄTTÄ, ESSI

Tutkielman nimi:

BRÄNDIN RAKENTAMINEN

BRÄNDIORIENTOITUNEESSA YRITYKSESSÄ

Case Sinituote Oy

Pro gradu -tutkielma:

80 sivua, 5 liitesivua

Aika:

Toukokuu 2014

Avainsanat:

brändin rakentaminen, brändiorientaatio, Sinituote

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida brändin rakentamista brändiorientoituneessa yrityksessä. Brändi on nykyään monen yrityksen arvokkain omaisuus ja merkittävä osa yrityksen aineetonta pääomaa. Brändin käsite on laajentunut valtavasti vuosien myötä. Brändiorientaation avulla pystytään brändiä lähestymään sen vaatimalla kokonaisvaltaisella tavalla. Brändiorientaatiossa korostuvat yrityksen sisäiset prosessit, joilla on todettu olevan vaikutusta brändin rakentamiseen. Aiemmin ei kuitenkaan ole tutkittu sitä, miten brändiorientaatio näkyy brändin rakentamisessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu brändiorientaation ja brändin rakennusmallien varaan. Brändiorientaatio on lähestymistapa, jossa kaikki yrityksen prosessit kietoutuvat brändin rakentamisen ja kehittämisen ympärille. Brändiorientaatio on jaettu tutkimuksessa kahteen osa-alueeseen: brändiorientoituneeseen ilmapiiriin ja brändiorientoituneeseen johtamiseen. Tutkimuksessa vertaillaan eri brändin rakennusmalleja, joiden pohjalta muodostetaan neljä eri brändin rakennusvaihetta, jotka ovat vision määrittäminen, brändiympäristön analysointi, brändi-identiteetin muodostaminen ja brändi-identiteetin toteuttaminen. Näitä vaihteita tutkitaan yhdessä brändiorientaation kanssa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapausyrityksenä on Sinituote Oy, joka on suomalaisia siivousvälineitä valmistava perheyritys. Sinituote sopii hyvin tutkimuskohteeksi, sillä sen rakentama SINI-brändi on onnistunut saavuttamaan vahvan aseman omassa tuotekategoriassaan. Aineistoa kerättiin pääasiassa teemahaastatteluiden avulla, joita tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Haastateltaviksi valittiin Sinituotteen työntekijöitä ja johtoa yrityksen eri tasoilta ja osastoilta. Lisäksi empiriaa täydennettiin monipuolisella valmiilla aineistolla, kuten tutkimustuloksilla ja tapausyrityksen internetsivuilla.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että brändiorientaatio näkyy brändin rakentamisessa kahdella eri tavalla. Brändiorientaatio muodostaa pohjan brändin rakentamiselle ja on täten vahvan brändin edellytyksenä. Lisäksi brändiorientaatio näkyy erikseen jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Uutena löydöksenä havaittiin myös brändin arvojen merkitys brändille. Brändin arvot tulevat esille jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Ne ovat brändin merkittävin yksittäinen osa-alue. Brändin rakentaminen on jatkuvaa toimintaa, jossa vaihteita rakennetaan yhtäaikaaisesti. Tärkeää on eri vaiheiden muodostama kokonaisuus, ei niinkään vaiheiden järjestys.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1	Brändit aineettomana pääomana.....	5
1.2	Ongelman asettelu ja tutkimuksen tarkoitus.....	7
<b>2</b>	<b>BRÄNDIORIENTAATIO JA BRÄNDIN RAKENTAMINEN .....</b>	<b>10</b>
2.1	Brändiorientaatio pohjana vahvalle brändille.....	10
2.1.1	Brändiorientaatio käsitteenä .....	10
2.1.2	Brändiorientoitunut ilmapiiri .....	12
2.1.3	Brändiorientoitunut johtaminen.....	16
2.2	Brändin rakennusmallit.....	18
2.3	Brändin rakennusvaiheet ja brändiorientaatio .....	27
2.3.1	Vision määrittäminen .....	27
2.3.2	Brändiympäristön analysoiminen .....	28
2.3.3	Brändi-identiteetin muodostaminen .....	29
2.3.4	Brändi-identiteetin toteuttaminen .....	30
2.4	Teoreettisen viitekehyksen synteesi .....	32
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>34</b>
3.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana .....	34
3.2	Tapausyrityksen valinta .....	35
3.3	Aineiston luominen teemahaastatteluiden avulla .....	37
3.4	Aineiston analysointi ja tulkinta .....	38
3.5	Tutkimuksen laadun arviointi .....	40
<b>4</b>	<b>SINITUOTE BRÄNDIORIENTOITUNEENA BRÄNDIN RAKENTAJANA.....</b>	<b>44</b>
4.1	SINI-brändi ja sen kehitys .....	44
4.2	Brändiorientaatio Sinituotteella .....	45
4.2.1	Brändiorientoitunut ilmapiiri .....	45
4.2.2	Brändiorientoitunut johtaminen.....	49
4.3	Brändin rakennusvaiheet Sinituotteella .....	52
4.3.1	Vision määrittäminen .....	52
4.3.2	Brändiympäristön analysoiminen .....	54
4.3.3	Brändi-identiteetin muodostaminen .....	56
4.3.4	Brändi-identiteetin toteuttaminen .....	58
4.4	Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi .....	62
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO .....</b>	<b>68</b>

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>81</b>
LIITE 1: Teemahaastattelun runko .....	81
LIITE 2: Luettelo haastatelluista .....	82
LIITE 3: Valokuva Naisten Kypiltä .....	83
LIITE 4: Kuvia SINIn viestinnästä .....	84

## **LUETTELO KUVIOISTA**

Kuvio 1 Brändin käsite .....	6
Kuvio 2 Brändien tutkiminen .....	8
Kuvio 3 Brändiorientaatio ja markkinaorientaatio. ....	11
Kuvio 4 Brändiorientaation asteet .....	13
Kuvio 5 Brändiorientaation tasot.....	14
Kuvio 6 Brändin rakennusmalli brändiorientoituneessa yrityksessä.....	32
Kuvio 7 Tutkimusprosessin kulku .....	42
Kuvio 8 Teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi .....	65

## **LUETTELO TAULUKOISTA**

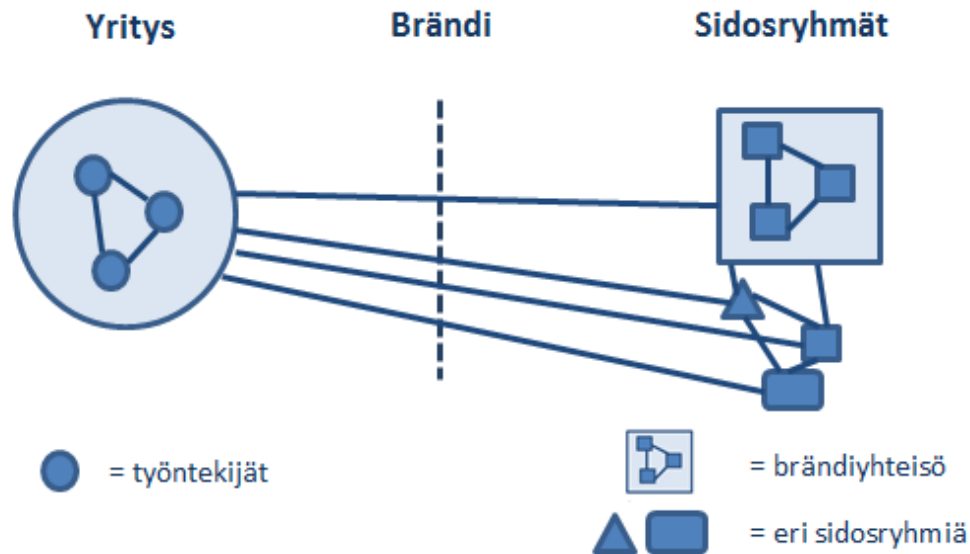
Taulukko 1 Muutosjohtamisen piirteet ja käyttäytyminen .....	17
Taulukko 2 Brändin rakennusmallit .....	25

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Brändit aineettomana pääomana

Brändejä on ollut olemassa vuosisatojen ajan. Jo keskiajalla käsityöläiset käyttivät brändejä erottaakseen toisten tuotteet omistaan (de Chernatony & McDonald 2005, 33). 1900-luvulla syntyneet ensimmäiset määrittelyt brändistä kuvasivat sen roolia nimenomaan tuotteiden erottelijana. 1950-luvulla alettiin rakentaa brändi-imagoja ja yritykset kilpailivat tuotteiden sijaan brändien imagoilla. Hyvä tuote saattoi hävitä kilpailussa huonommalle tuotteelle, jolla oli parempi imago. Pikkuhiljaa brändien tunteita herättävä vaikutus alettiin tiedostaa. Brändituotteita ei ostettu vain niiden toiminnallisten ominaisuuksien takia, vaan brändeillä todettiin olevan myös symbolisia merkityksiä kuluttajille. Brändit, jotka pystyivät herättämään positiivisia tunteita kuluttajissa, menestyivät parhaiten. (Cheverton 2006, 4–5) Asiakkaat nähtiin kuitenkin koko ajan passiivisina resursseina, joille pyrittiin yrityksen toimesta luomaan tarpeita ja myymään brändätyjä tuotteita (Merz, He & Vargo 2009, 330).

Nykyään brändin käsite on paljon kokonaisvaltaisempi kuin mitä perinteiset brändimääritelmät, joissa brändi nähdään yksipuolisesti nimenä, merkinä tai symbolina (Malmelin & Hakala 2011, 17). Brändiä kuvataan dynaamisena sosiaalisena prosessina, jossa luodaan arvoa yhdessä kaikkien yrityksen sidosryhmien kanssa. Asiakkaiden rooli on myös muuttunut. Passiivisen, vastaanottavan resurssin sijaan asiakkaat nähdään aktiivisena arvoa luovana voimavarana. Asiakkaat eivät ole vain yksilöitä, vaan he muodostavat sosiaalisia verkostoja ja brändiyhteisöjä, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen ja brändin kanssa. (Merz ym. 2009, 331) Lisäksi yrityksen sisäisten sidosryhmien eli työntekijöiden merkitys on korostunut. Työntekijät nähdään tärkeänä resurssina, joka luo arvoa yhdessä muiden sidosryhmien kanssa (Berry 2000, 135). Kuvio 1 kuvastaa tätä vuorovaikutteista ja dynaamista prosessia, joka syntyy yrityksen, brändin ja sidosryhmien välillä, kun nämä kolme luovat arvoa yhdessä.



Kuvio 1 Brändin käsite

Lähde: Merz, M. A., He, Y. & Vargo, S. L. 2009. The evolving brand logic: a service dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 337.

Yrityksille brändit merkitsevät myös nykyään paljon muutakin kuin pelkkää erottautumista. Vahvat brändit mm. kasvattavat yrityksen varallisuutta ja osakkeen tuottoa sekä tarjoavat vaihtoehdon hintakilpailulle. Niiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua (Aaker & Joachimsthaler 2000, 32–34), ja uskollisia asiakkaita (Davis 2002, 352). Brändi voi myös lisätä yrityksen kiinnostavuutta työnantajana ja haluttavuutta yhteistyökumppanina (Malmelin & Hakala 2011, 27). Lisäksi vahvat brändit helpottavat uusien tuotteiden lanseeraamista (Davis 2002, 352–353). Brändien merkitys on vain kasvanut yhteiskunnan muutosten myötä. Kuluttajien perustarpeet on jo tyydytetty, joten he etsivät brändejä, jotka pystyvät tarjoamaan jotain ainutlaatuista ja täyttämään uusia tarpeita (Kunde 2002, 14).

Muuttuva maailma tuo myös omat haasteensa brändien johtamiselle. Kuluttajilla on yhä enemmän tietoa vaihtoehdoista ja välineitä vertailuun. He ovat myös vaativampia ja odottavat enemmän. Kustannukset kasvavat, ja on yhä kalliimpaa tuoda uusia tuotteita markkinoille. Samaan aikaan kilpailu lisääntyy ja markkinat ovat usein jo saavuttaneet kypsyyssvaiheen, jolloin ainoa keino kasvattaa myyntiä on vallata kilpailijoiden markkinaosuutta. Lyhytjänteisyys ja nykyajan kvartaalijattelu luovat myös painetta brändeille, sillä usein panostukset brändiin näkyvät vasta pitkällä tähtäimellä ja panostusten aikaansaamaa taloudellista hyötyä voi olla vaikea mitata. (Keller 2008, 30–

36) Brändituotteet eivät myöskään enää kilpaile vain keskenään, vaan kauppojen omista merkeistä on tullut yksi suurimmista uhista niille (Senthilvelkumar & Jawahar 2013, 42). Vaikka osa tutkijoista ennusti brändien hiipumista kauppojen omien merkkien myötä (Webster 2000, 17), on brändien merkitys itse asiassa korostunut, sillä tärkein keino selviytyä omien merkkien luomasta kilpailusta on luoda niin vahva brändi, että kuluttajat ovat valmiita maksamaan siitä ylimääräistä (Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010, 1011–1012).

Näkemys siitä, että brändien tarkoitus on erottaa eri valmistajien tuotteet toisistaan, on säilynyt tähän päivään asti (de Chernatony & McDonald 2005, 33), mutta tämän määritelmän ympärille on tullut paljon uutta ja käsitys brändeistä on laajentunut maailman muuttuessa. Perinteisesti yritysten menestystä on rakennettu konkreettisen omaisuuden kuten tehtaiden ja koneiden varaan, mutta kasvava kilpailu ja muutokset yhteiskunnassa ovat johtaneet siihen, että yritykset etsivät kilpailuetua yhä enenevässä määrin aineettomista tekijöistä (Malmelin & Hakakla 2011, 22–25). Aineettoman pääoman merkitys kasvaa koko ajan (Jalava, Aulin-Ahmavaara & Alanen 2007). Monien yritysten arvosta yli 80 prosenttia perustuu aineettomaan pääomaan. Tästä arvosta iso osa on brändillä (de Chernatony, McDonald & Wallace 2011, 7). Brändi on monen yrityksen arvokkain omaisuus (Lucas, Richards, Taylor, Cambell & Hiatt 2012, 25), ja kuten Urde (1994, 18) totesi jo vuonna 1994: ” Monen yrityksen tulevaisuus on brändeissä.”

## **1.2 Ongelman asettelu ja tutkimuksen tarkoitus**

Brändin käsitteen laajentuessa on tarpeen korvata vanhentunut ajattelutapa brändistä tuotteen ja tuotemerkin mainontana kokonaisvaltaisemmalla lähestymistavalla. Brändi on koko organisaatiota ohjaava ajattelutapa ja visio, joka yhdistää toiminnan ja viestinnän. (Malmelin & Hakala 2011, 18) Brändiorientoituneessa lähestymistavassa ilmenee brändin nykyinen kokonaisvaltainen organisaatiota ohjaava merkitys. Brändiorientaatio on brändien merkitystä ja asemaa korostava bränditutkimuksen osa-alue, joka lähestyy brändiä yrityksen sisältä käsin. Brändiorientaatiota alettiin tutkia 1990-luvun lopulla, ja siitä on tullut suosittu aihe tutkijoiden keskuudessa (Baumgarth,

Merrilees & Urde 2013, 973). Suuresta suosiota ja merkittävydestä huolimatta brändiorientaatiotutkimus on vielä alkutekijöissään. Lisätutkimusta aiheeseen liittyen tarvitaan (Gromark & Melin 2011, 398). Erityisesti tapaustutkimukset nähdään tärkeinä, jotta brändiorientaatiota pystytään paremmin ymmärtämään (Baumgarth ym. 2013, 977).

Brändien tutkimista voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta, kuten kuviosta 2 käy ilmi. Brändiä voidaan tutkia yritysnäkökulmasta, jolloin fokuksena on brändin rakentaminen yrityksen sisällä tai brändiä voidaan tutkia asiakasnäkökulmasta, jolloin pääpainona on se, miten asiakkaat kokevat brändin. Nämä kaksi näkökulmaa eivät luonnollisesti ole kaksi täysin toisistaan irrallista osaa, vaan vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Burmann, Hegner ja Riley (2009, 116) toteavat, että yhdistämällä nämä kaksi osaa saadaan vahvin brändi aikaan.



Kuvio 2 Brändien tutkiminen

Mukaillen: Kujala, J. & Penttilä, K. 2009. Responsible brands: literature review and preliminary framework for empirical research. EBRF research forum to understand business in knowledge society, conference proceedings, Jyväskylä.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään brändiorientaatioteoriaa, jotta brändejä voidaan lähestyä niiden nykykäsityksen vaatimalla kokonaisvaltaisella tavalla. Koska tässä tutkimuksessa painottuu brändiorientaation kautta yrityksen sisäiset brändiprosessit eikä



asiakasnäkökulma, on luonnollista lähestyä myös brändin tutkimista yrityksen näkökulmasta. Tutkimus on täten rajattu käsittelemään vain kuvion 2 vasenta puolta, jolloin tutkimuksen kohteena on se, miten yrityksen sisällä rakennetaan brändiä. Yrityksen brändin rakentamiselle on olemassa useita eri malleja (ks. de Chernatony 2006; Urde 2003), mutta niitä ei ole tutkittu yhdessä brändiorientaation kanssa. On kuitenkin tärkeää tietää, miten brändiorientaatio näkyy yrityksen brändin rakennuksessa, sillä yrityksen sisäisillä prosesseilla on todettu olevan vaikutusta brändin rakentamiseen (Ind 2003, 394).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida brändin rakentamista brändiorientoituneessa yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mistä osa-alueista brändiorientaatio muodostuu?
- 2) Mitä eri vaiheita on brändin rakentamisessa?
- 3) Miten brändiorientaatio näkyy brändin rakentamisessa?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka empiirinen osuus muodostuu tapausyritykseksi valitun Sinituote Oy:n SINI-brändin rakentamisen ympärille. Sinituote Oy on pääasiassa siivousvälineitä valmistama suomalainen perheyritys, joka on onnistunut rakentamaan vahvan brändin itselleen. Tutkimuksessa pyritään muodostamaan mahdollisimman syvällinen kuvaus Sinituotteen brändin rakennusprosessista haastatteleamalla Sinituotteen työntekijöitä ja yrityksen johtoa.

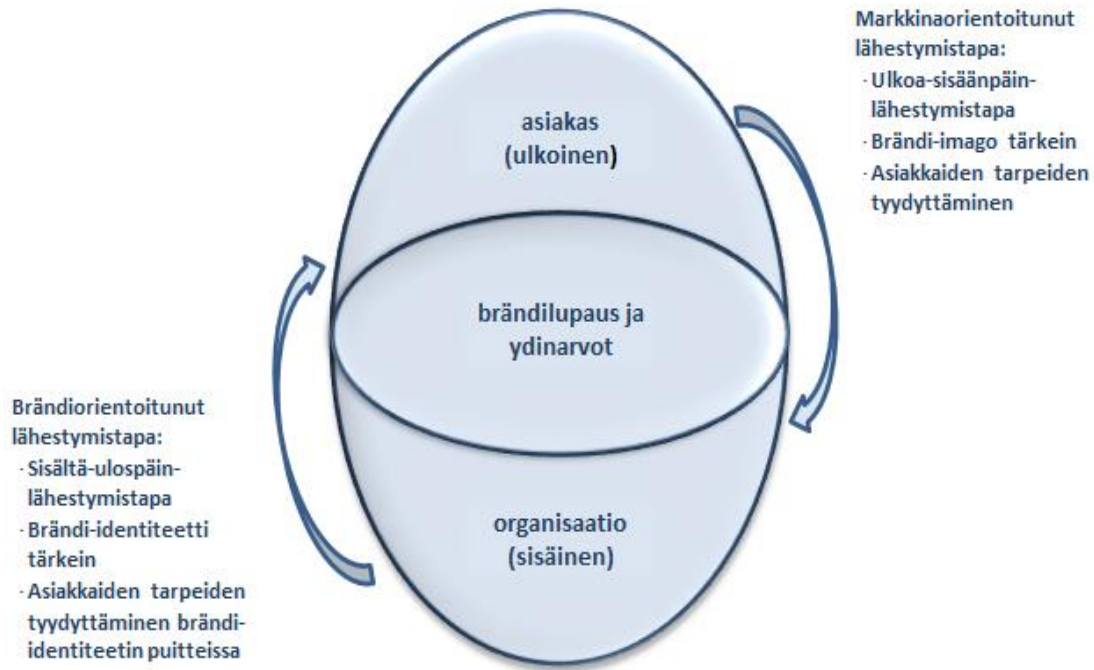
## **2 BRÄNDIORIENTAATIO JA BRÄNDIN RAKENTAMINEN**

### **2.1 Brändiorientaatio pohjana vahvalle brändille**

#### **2.1.1 Brändiorientaatio käsitteenä**

Markkinoinnissa olivat pitkään olleet vallalla mantrat siitä, että ”asiakas on aina oikeassa”, ”pysy lähellä asiakkaita” ja ”asiakas on ylimpänä organisaatiossa”. Nämä markkinaorientaatiota kuvastavat ajattelutavat kyseenalaistettiin kuitenkin 1990-luvulla. Huomattiin, että asiakkaiden halut ja tarpeet eivät enää olleet ainoa lähtökohta yrityksen markkinointistrategialle. Brändeistä oli tullut strategisia alustoja, jotka olivat vuorovaikutuksessa eri kohderyhmien kanssa. (Baumgarth, Merrilees & Urde 2013, 973) Brändejä ei enää ehdoitta muokattu vastaamaan kuluttajien vaatimuksia kullakin ajanhetkellä. Kuluttajien tarpeet ja halut olivat toki yhä tärkeitä, mutta ne tuli toteuttaa brändi-identiteetin puitteissa (Urde, Baumgarth & Merrilees 2013, 14). Näin syntyi vastapainoksi markkinaorientaatiolle brändiorientaatio. Kuvio 3 kuvastaa näiden kahden lähestymistavan eroja. Brändiorientaatio ottaa sisältä-ulospäin -lähestymistavan, jossa brändi-identiteetti on avainasemassa. Markkinaorientaatiossa taas lähdetään ulkoa sisäänpäin ja brändi-imago on tärkein.

Brändiorientaatio voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa kaikki yrityksen prosessit kietoutuvat brändin rakentamisen, kehittämisen ja suojelemisen ympärille. Tavoitteena on olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja saavuttaa brändin avulla pysyvää kilpailuetua. (Urde 1999, 117) Brändiorientoituneessa yrityksessä brändin johtaminen nähdään ydinliiketoimintana ja brändin rakentaminen kiinteänä osana liiketoiminnan kehittämistä ja taloudellisten tulosten saavuttamista (Gromark & Melin 2011, 395). Brändin tärkeys näkyy myös yrityksen johdon sille asettaman suuren painoarvon kautta (Baumgarth 2010, 656).



Kuvio 3 Brändiorientaatio ja markkinaorientaatio.

Lähde: Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. 2013. Brand orientation and market orientation – from alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66 (1), 14.

Brändiorientaatio tarjoaa yritykselle yhdistävän ja kokonaisvaltaisen mekanismin, jonka avulla voidaan rakentaa vahva brändi (Hankinson 2012, 979). Brändiorientaatio voidaan nähdä edellytyksenä vahvalle brändille ja brändin luomalle kilpailuedulle (Hankinson 2012, 979; Napoli 2006, 687; Simoes & Dibb 2001, 223; Wong & Merrilees 2008, 374). Sen lisäksi, että brändiorientaatio toimii alustana brändin rakentamiselle, sillä on todettu olevan myös muita positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen (Wong & Merrilees 2008, 377). Gromark ja Melin (2011, 407) havaitsivat tutkimuksessaan, että vahvasti brändiorientoituneiden yritysten käyttökate oli jopa kaksi kertaa suurempi kuin heikosti brändiorientoituneiden yritysten. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä tutkittaessa huomattiin, että kasvua saavuttaneet yritykset olivat vahvasti brändiorientoituneita, kun taas heikentyneet yritykset eivät (Reijonen, Laukkanen, Komppula & Tuominen 2012, 713).

Brändiorientaatio vaikuttaa myös yrityksen työntekijöihin. Brändiorientoituneessa yrityksessä työntekijät ovat sitoutuneempia brändiin ja ovat myös halukkaampia saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Brändiorientaatio lisää myös työntekijöiden bränditietoisuutta, mitä kautta työntekijät osaavat toimia brändin edellyttämällä tavalla. Lisäksi brändiorientaation avulla brändistä tulee relevantti työntekijöille ja he ovat

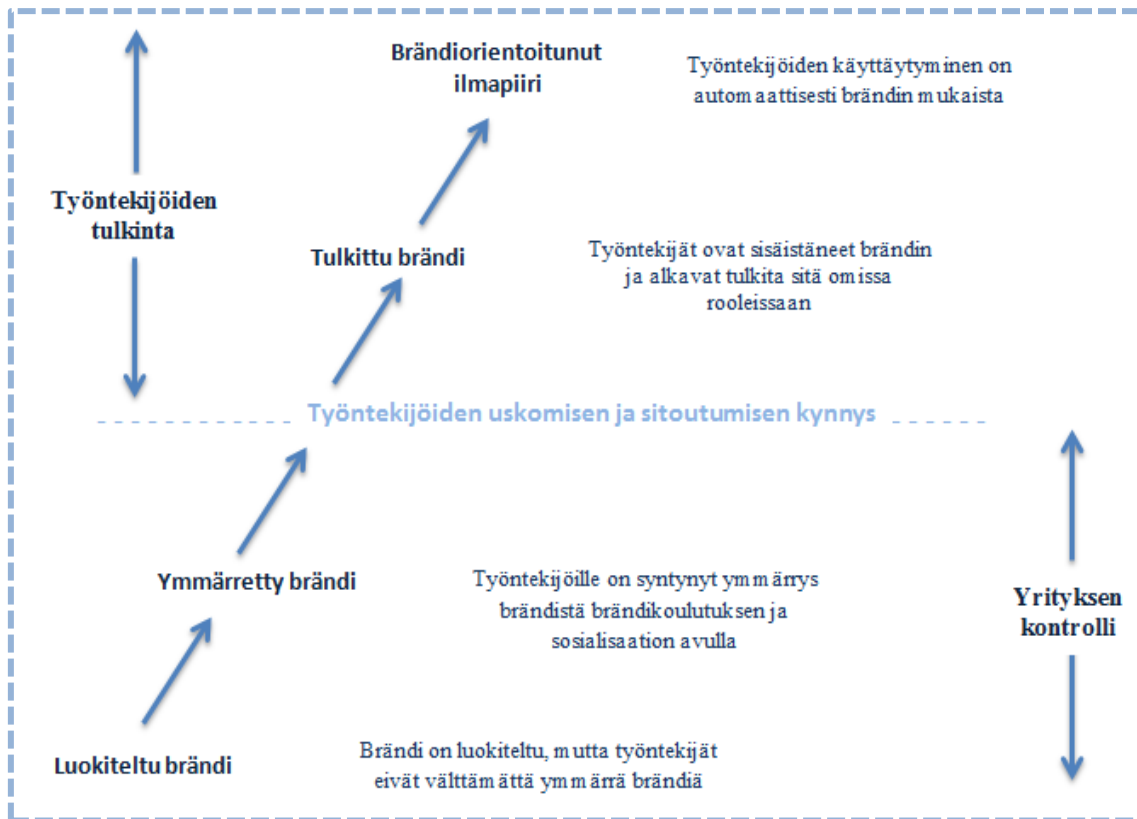
vakuuttuneempia siitä, että sillä on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. (Baumgarth & Schmidt 2010, 1253) Työntekijöiden brändiymmärrys ja sitoutuneisuus ovat tärkeitä, sillä de Chernatony ja Cottamin (2006, 625) mukaan yksi brändin menestystä lisäävistä tekijöistä on se, että työntekijät ymmärtävät oman käytöksensä vaikutuksen brändiin.

### **2.1.2 Brändiorientoitunut ilmapiiri**

de Chernatony ja Cottam (2006, 626) ovat laatineet mallin, jonka mukaan yrityksen työntekijöiden brändiorientaation aste voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat luokiteltu brändi, ymmärretty brändi, tulkittu brändi ja brändiorientoitunut ilmapiiri (kuvio 4). Mallin tavoitteena on päästä kohti brändiorientoitunutta ilmapiiriä, sillä se on tärkeä brändiorientaation osa-alue.

Luokitellussa ja ymmärretyssä brändissä brändi on yrityksen ajama ja yrityksen kontrollissa. Erona näiden kahden välillä on se, miten hyvin brändi on ymmärretty. Luokitellussa brändissä työntekijät eivät välttämättä ymmärrä brändiä, mutta ymmärretyssä brändissä heille on koulutuksen ja sosialisaaion kautta syntynyt käsitys brändistä. Kun brändi saavuttaa työntekijöiden uskon ja sitoutumisen yrityksen kontrolloinnista tulee toissijaista. Työntekijät ovat sisäistäneet brändin ja alkavat tulkita sitä työrooleissaan. Tällöin mallissa on päästy tulkitun brändin tasolle.

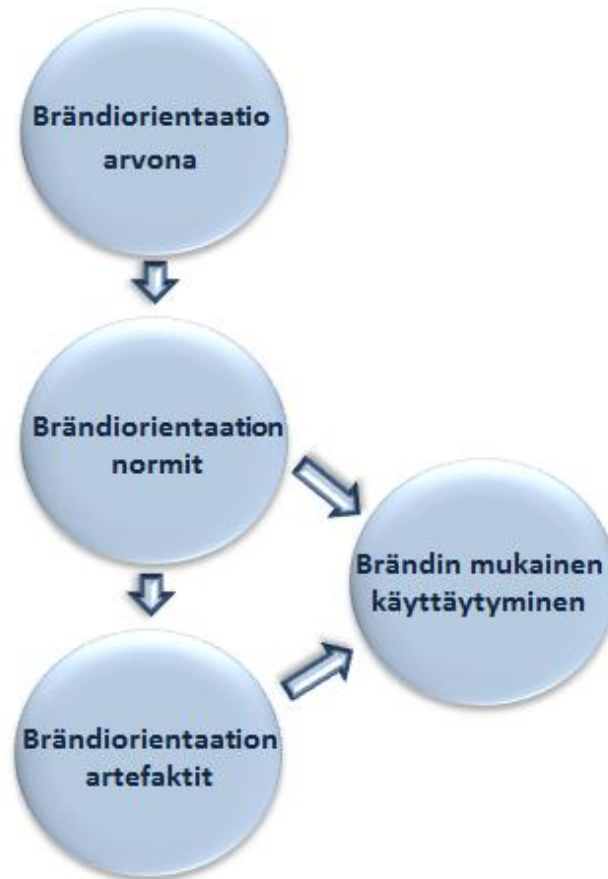
Tulkitusta brändistä siirrytään kohti brändiorientoitunutta ilmapiiriä, kun työntekijät alkavat käyttäytyä brändin mukaisesti. Tällöin he osallistuvat sekä työajalla että työajan ulkopuolella brändin rakentamiseen (Morhart, Herzog & Tomczak 2009, 123), ja koko organisaatio elää brändiä (Gromark & Melin 2011, 399). Tällaisille työntekijöille löytyy markkinoinnin tutkimuksessa monta eri termiä, kuten brändimestarit (Ind 2007), brändilähettiläät (de Chernatony & McDonald 2005, 206) ja brändievangelistit (Lemley 2011, 19). Vasta kun brändin mukaisesta käyttäytymisestä tulee automaattista, on brändiorientoitunut ilmapiiri saavutettu. (de Chernatony & Cottam 2006, 625–626). Brändin mukainen käyttäytyminen on siis edellytys brändiorientoituneelle ilmapiirille.



Kuvio 4 Brändiorientaation asteet

Lähde: de Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Internal factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 626.

Brändiorientaatiotutkimuksessa on laadittu monia erilaisia malleja siitä, miten brändiorientoitunut ilmapiiri voidaan saavuttaa ja mitä eri ulottuvuuksia liittyy brändiorientoituneeseen ilmapiiriin. Iso osa tutkimuksista on kuitenkin painottunut voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin. (ks. Baumgarth 2009; Ewing & Napoli 2005; Hankinson 2001). Baumgarth (2010, 666) on kuitenkin tutkinut brändiorientoituneen ilmapiirin ulottuvuuksia business-to-business -kontekstissa, ja hänen laatimansa tutkimus on sovellettavissa myös business-to-consumer -yrityksiin. Mallissa ulottuvuudet on jaettu arvo-, normi-, artefakti- ja käyttäytymistasoihin. Malli on kausaalinen ketju, jossa edellinen taso vaikuttaa seuraavaan tasoon, kuten kuvio 5 osoittaa. Arvotaso vaikuttaa normitasoon, normitaso artefaktitasoon sekä käyttäytymistasoon ja artefaktitaso käyttäytymistasoon. Kaikki tasot ovat oleellisia osia, jotta organisaatio käyttäytyy brändin mukaisesti ja brändiorientoitunut ilmapiiri voidaan saavuttaa. (Baumgarth 2010, 657)



Kuvio 5 Brändiorientaation tasot

Lähde: Baumgarth, C. 2010. "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44 (5), 659.

Brändiorientaation arvotaso mittaa brändin roolia strategian kehittämisessä sekä sitä, miten hyvin brändiin liittyvät perusajatukset ymmärretään yrityksessä (Baumgarth 2010, 657). Brändiorientoituneessa yrityksessä arvotaso näkyy siten, että brändi on differoitu kilpailijoiden brändeistä, brändin positiointi säilyy samana pitkällä aikavälillä ja myös brändin rakentaminen on jatkuvaa ja yhdenmukaista pitkällä tähtäimellä. Brändiin investoidaan myös vaikeina taloudellisina aikoina (Baumgarth 2010, 661), ja sen mainostaminen koetaan investointina eikä kuluna (Gromark & Melin 2011, 400). Brändi nähdään strategisena resurssina, jota johdetaan kokonaisvaltaisesti. Brändi ei ole vain markkinointiosaston omistama työkalu, vaan sen tulee levitä kaikkialle organisaatioon. (Gromark & Melin 2011, 400) Arvotasolla brändiorientaatio itsessään koetaan arvona, mutta myös muiden arvojen on oltava brändiorientoituneita (Baumgarth 2010, 666). Arvot toimivat brändiorientoituneen yrityksen kaiken toiminnan

lähtökohtana. Ne ovat esimerkiksi tuotteiden ja liiketoiminnan kehittämisen sekä sisäisen, ulkoisen ja taloudellisen viestinnän pohjana. (Gromark & Melin 2011, 401).

Brändiorientaation normitaso viittaa siihen, miten viralliset ja epäviralliset normit vaikuttavat brändijohtamiseen. Brändiviestinnän virallinen yhdenmukaisuus on yksi esimerkki normeista. (Baumgarth 2010, 657) Normeja voidaan yrityksessä levittää esimerkiksi opaskirjojen ja vahvojen brändijohtajien avulla (Baumgarth 2010, 666). Normitasoon liittyy myös se, että yrityksen brändiohjeita noudatetaan ja noudattamista tarkkaillaan. Lisäksi säännöllisin väliajoin tarkistetaan, että brändi yhä erottuu kilpailijoista. (Baumgarth 2010, 661) Brändistrategian toteuttamiseen kiinnitetään usein liian vähän huomiota (Ind & Bjerke 2007, 137) ja se on suuri haaste yrityksille (Gromark & Melin 2011, 399) Normit voivat toimia tehokkaina ohjenuorina brändistrategian toteuttamiseen, mutta näin tapahtuu vain jos ne ovat yksilöiden ymmärtämiä ja hyväksymiä sekä yhdenmukaisia yleisesti pidettyjen arvojen kanssa (Homburg & Pflesser 2000, 451).

Brändiorientaation artefakteilla tarkoitetaan näkyviä symboleita, kuten työasuja ja tarinoita, jotka heijastavat ja vahvistavat brändin positiointia. Symbolisten artefaktien rooli on lisätä työntekijöiden bränditietoisuutta ja tätä kautta myös tukea normilähtöisten sääntöjen hyväksyntää yrityksessä. Artefaktit voivat myös suoraan tukea brändin mukaista käyttäytymistä. Ne voivat toimia lyhyinä määritelminä ”oikeanlaiselle” brändin mukaiselle käyttäytymiselle, motivoida työntekijöitä ja näyttää oikeaa suuntaa työntekijöiden päivittäiselle käyttäytymiselle. (Baumgarth 2010, 658)

Käyttäytymistasolla viitataan konkreettisiin tekoihin ja viestintään, jotka tukevat brändiä. Baumgarthin mukaan vain konkreettisilla teoilla on positiivista vaikutusta. Edelliset kerrokset toimivat tärkeänä pohjana, mutta vasta kun ne käännetään teoiksi, vaikuttavat ne positiivisesti menestykseen markkinoilla. Konkreettisesti käyttäytymistaso näkyy yrityksessä esimerkiksi siten, että työntekijöille pidetään brändikoulutusta, uudet työntekijät perehdytetään brändiin ja yrityksessä tehdään säännöllisesti markkinatutkimusta (Baumgarth 2010, 658–661).

### 2.1.3 Brändiorientoitunut johtaminen

Yrityksen johtajilla ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus brändiorientaation muodostumiseen (Baumgarth, Merrilees, Urde 2013, 975) sekä brändin menestymiseen (Vallaster & de Chernatony 2005, 182). Johtajien tehtävänä on varmistaa, että brändin rakentaminen on yhdenmukaista sekä toimia välittäjänä yrityksen brändin ja yksilöiden välillä. Välittäjänä toimiminen helpottaa yksilöiden sitoutumista brändiin ja edesauttaa täten työntekijöiden brändin mukaista käyttäytymistä ja brändiorientoituneen ilmapiirin saavuttamista. (Vallaster & de Chernatony 2006, 775–777) Brändiorientoitunutta johtamista voidaan pitää ilmapiirin ohella toisena tärkeänä osana brändiorientaatiota.

Viimeaikaiset tutkimukset (Merrilees & Frazer 2013, 158; Morhart ym. 2009, 136; Punjaisri, Evanschitzky & Rudd 2013, 997) ovat osoittaneet tutkijoiden olevan yhtä mieltä siitä, että brändiorientoitunut muutosjohtaminen on toimivin tapa johtaa, kun halutaan yrityksen olevan brändiorientoitunut. Tämä johtamistyyli lisää parhaiten brändin mukaista käyttäytymistä yrityksessä ja täten myös vahvistaa brändiorientoitunutta ilmapiiriä (Morhart ym. 2009, 134). Johtajien tulisi rohkeasti siirtyä brändiorientoituneeseen muutosjohtamiseen, sillä tutkimukset (ks. Barling, Weber & Kelloway 1996, 830; Morhart ym. 2009, 137) osoittavat, että sen oppiminen on koulutuksen avulla mahdollista.

Bass (1985) on laatinut alkuperäisen mallin muutosjohtamisesta, jossa hän kuvaa kyvykästä muutosjohtamista neljällä piirteellä: karisma, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. Karisma viittaa siihen, missä määrin johtaja käyttäytyy ihailtavasti ja niin että muut haluavat samaistua häneen. Inspiroivalla motivoinnilla tarkoitetaan johtajan kykyä luoda yhteisiä missioita, joita muut haluavat innokkaasti toteuttaa. Älyllisen stimuloinnin kautta johtaja haastaa muut uusiin ideoihin, ja saa heidät arvioimaan uudelleen vanhat tavat tehdä asioita. Yksilöllinen huomioiminen viittaa johtajan kykyyn valmentaa ja mentoroida muita, jotta he saavat käyttöönsä koko potentiaalinsa. (Morhart ym. 2009, 123)

Perustuen Bassin (1985) laatimaan alkuperäiseen malliin muutosjohtamisesta Morhart ym. (2009, 123) ovat laatineet brändiorientoituneelle muutosjohtajalle neljä käyttäytymisen piirrettä:



- 1) toimii roolimallina sekä elää brändiä ja brändin arvojen mukaisesti
- 2) viestii vakuuttavaa ja erilaista brändivisiota, joka herättää ylpeyttä ja sitoutumista työntekijöissä
- 3) saa muut arvioimaan työtään uudelleen brändiyhteisön jäsenen näkökulmasta, ja auttaa muita tulkitsemaan omalla tavallaan brändilupausta ja sen toteuttamista
- 4) opettaa ja valmentaa muita kasvamaan brändin edustajiksi.

Taulukkoon 1 on listattu muutosjohtamisen neljä piirrettä ja tarkemmat kuvaukset siitä, miten johtajan tulee käyttäytyä vastatakseen näihin neljään piirteeseen brändiorientaation näkökulmasta.

Taulukko 1 Muutosjohtamisen piirteet ja käyttäytyminen

Lähde: Morhart, F., Herzog, W. & Tomczak, T. 2009. Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73 (5), 138–139.

Muutosjohtamisen piirre	Johtajan käyttäytyminen
Karisma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elää brändiä tavalla, joka herättää kunnioitusta ja ylpeyttä</li> <li>▪ unohtaa oman edun tavoittelun ajatellessaan brändin parasta</li> <li>▪ erittelee, miksi brändiymmärrys tärkeää</li> <li>▪ puhuu brändin arvoista ja uskostaan niihin</li> <li>▪ pohtii brändilupausten eettisiä seurauksia</li> </ul>
Inspiroiva motivointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ puhuu optimistisesti brändin tulevaisuudesta</li> <li>▪ puhuu innostuneesti tavoitteista, jotka tulee saavuttaa brändin vahvistumiseksi</li> <li>▪ ilmaisee uskonsa siihen, että bränditavoitteet saavutetaan</li> </ul>
Älyllinen stimulointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ etsii erilaistavia piirteitä analysoidessaan brändiä</li> <li>▪ saa muut näkemään työnsä brändin rakentamisen ehdoilla</li> <li>▪ tarkastelee kriittisesti brändilupausta nähdäkseen, onko se tarkoituksenmukainen</li> </ul>
Yksilöllinen huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ viettää aikaa opettaen muita brändiin liittyvissä asioissa</li> <li>▪ kohtelee muita yksilöinä eikä massana</li> <li>▪ huomioi muiden yksilölliset tarpeet, ominaisuudet ja kyvyt</li> <li>▪ auttaa muita kehittämään vahvuuksiaan ja tulemaan hyviksi brändin edustajiksi</li> </ul>

Taulukon 1 käyttäytymisesimerkkejä noudattamalla työntekijöistä tulee tyytyväisempiä, koska he kokevat brändiorientoituneen muutosjohtamisen ansiosta olevansa itsenäisempiä, kyvykkäämpiä ja tärkeässä roolissa brändin edustajina. Näin he ovat valmiimpia tekemään parhaansa myös brändin eteen. (Morhart ym. 2009, 136)

Vallasterin ja de Chernatonyn (2005, 187–193) johtajien roolia sisäisessä brändin rakentamisessa kuvaavassa viitekehyksessä on myös näkyvissä samoja käyttäytymisen piirteitä. Johtajalla on oltava selkeä visio brändistä, jota hän viestii sanallisesti ja sanattomasti. Sanalliseen viestintään kuuluu innostunut puhe brändistä sekä erilaisten mielipiteiden huomioiminen. Sanattomasti johtaja voi viestiä sitoutumalla brändiin, elämällä itse brändiä ja osoittamalla luottamusta ja uskoa muihin työntekijöihin.

## **2.2 Brändin rakennusmallit**

Bränditutkimuksessa on olemassa useita erilaisia rakennusmalleja siitä, miten brändiä tulisi yrityksen sisällä rakentaa. Seuraavassa esitellään Urden (2003), de Chernatonyn (2006), Wheelerin (2006), Ghodeswarin (2008), Hatchin ja Schultzin (2008) sekä M’Zungun, Merrileesin ja Millerin (2010) mallit, jotka ovat brändikirjallisuuden viitatuimpia teoreettisia malleja.

### **Urden malli**

Urde (2003) lähestyy brändin rakentamista ydinarvojen näkökulmasta. Hänen mukaansa ydinarvot ohjaavat koko brändin rakennusprosessia. Ydinarvojen pohjana ovat organisaation arvot. Organisaation arvot vastaavat kysymykseen, mitä me yrityksenä edustamme ja mikä tekee meistä sen mitä olemme. Ydinarvoilla taas tarkoitetaan arvoja, jotka tiivistävät koko brändin. Avainkysymys, johon ydinarvot vastaavat on, mitä brändi edustaa. Ydinarvot taas toimivat pohjana asiakkaan kokemalle lisäarvolle. (Urde 2009, 621). Ydinarvot ovat yhteenveto brändin identiteetistä (Urde 2003, 1019).

Urden brändin rakennusmalli lähtee liikkeelle mission ja vision määrittämisestä. Yrityksen tulee määrittää, mikä on brändin syy olemassaololle ja mitä brändillä halutaan saavuttaa. Aluksi on myös tunnistettava organisaation arvot, jotka toimivat

perustana ydinarvoille. Tämän jälkeen organisaation arvot käännetään ydinarvoiksi. Ydinarvoja on kolme ja ne tiivistävät brändin ja brändi-identiteetin funktionaaliset, emotionaaliset ja symboliset ulottuvuudet. (Urde 2003, 1024–1026)

Ydinarvojen määrittämisen jälkeen on valittava brändirakenne. Yrityksen tulee pohtia, halutaanko rakentaa yritysbrändi, tuotebrändi vai näiden sekoitus. Tämän jälkeen tuotekehityksessä on huomioitava, että ydinarvot rakennetaan tuotteisiin, sillä ydinarvojen on näyttävä tuotteiden ominaisuuksissa. Ydinarvojen valinta heijastuu myös brändin persoonaan. Jotta brändin persoona vastaa ydinarvoja, on brändistä viestinnän avulla luodun kuvan oltava linjassa ydinarvojen kanssa. Viestinnän tehtävänä on kääntää ydinarvot asiakkaita kiinnostaviksi viesteiksi.

Ydinarvot vaikuttavat myös positiointiin, sillä positiointi tulee määrittää ydinarvojen pohjalta. Halutun aseman tai kategorian on siis oltava linjassa ydinarvojen kanssa. Lopuksi tulee varmistua siitä, että jokainen yrityksessä tietää, mitkä ovat ydinarvoja ja mitä ne edustavat. Tavoitteena on, että yritys elää ydinarvoja ja tätä kautta brändiä. (Urde 2003, 1031–1034)

### **de Chernatonyn malli**

de Chernatonyn (2006, 47) mukaan brändin rakentaminen ja johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa luodaan brändi-identiteetti, jonka pohjalta taas muodostuu brändin maine ulospäin. Brändiä tämän jälkeen kehitetään hienosäätämällä identiteettiä niin, että se vastaa paremmin mainetta. de Chernatony (2006, 87) jakaa brändin rakentamisen seitsemän osaan. Tavoitteena on, että brändin rakentaminen on johdonmukaista ja yhtenäistä kaikissa yrityksen osastoissa ja osa-alueilla (de Chernatony 2006, 72).

Brändin rakentaminen alkaa brändin vision määrittämisestä. Brändin visio koostuu kolmesta osasta: tulevaisuuden ympäristöstä, tarkoituksesta ja arvoista. (de Chernatony 2006, 101–114) Vision määrittämisen jälkeen tulee tarkastella, sopiiko yrityksen organisaatiokulttuuri brändiin. Oikeanlainen organisaatiokulttuuri voi luoda kilpailuetua brändille, sillä tärkeää on mitä asiakas saa, mutta myös se, miten asiakas saa haluamansa. Tämän takia tulee arvioida nykyistä organisaatiokulttuuria ja millaisia arvoja ja oletuksia sen taustalla on.

Brändille tulee asettaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Selkeiden tavoitteiden ansiosta myös henkilökunta tietää, mihin tulee tähdätä ja mitä brändin tulisi saavuttaa. Yrityksen tulisi myös analysoida brändin ympäristö, eli kilpailijat, asiakkaat, jakelijat, yritys ja makroympäristö. Näin tunnistetaan tekijät, jotka helpottavat brändin tietä kohti visiota. Samalla nähdään, missä suurimmat haasteet ovat. (de Chernatony 2006, 88–89)

Aiempien vaiheiden pohjalta alkaa muodostua ideoita siitä, millainen on brändin ydin ja millainen yhteenveto brändistä voitaisiin tehdä. Seuraavassa vaiheessa yrityksen tulisikin listata tunnusomaiset piirteet, jotka määrittävät brändin. Piirteitä hyväksi käyttäen muodostetaan brändin olemus. Brändin olemus on brändin ydin ja määrittelee brändin luonteen. Olemuksen määrittäminen helpottaa brändin positiointia ja persoonan muodostamista. (de Chernatony 2006, 239) Tämän jälkeen on sisäinen toteutus. Organisaatio on järjestettävä niin, että haluttu brändin ydin saavutetaan ja brändilupaus pystytään lunastamaan. Koko henkilökunta on saatava mukaan saavuttamaan haluttua organisaatiokulttuuria ja ymmärtämään brändin tärkeys. Lopuksi tulee arvioida, ovatko saavutetut tulokset halutunlaisia ja tehdä korjaustoimenpiteitä, jos haluttuja tuloksia ei ole saavutettu. (de Chernatony 2006, 90)

### **Wheelerin malli**

Wheeler (2006, 6) näkee brändi-identiteetin yleistä käsitystä kapeampana, sillä hän määrittelee brändi-identiteetin brändin visuaaliseksi ja verbaaliseksi ilmaisuksi. Silti hän kokee brändin rakentamisen pitkälti nimenomaan brändi-identiteetin rakentamisena. Wheelerin (2006, 72–73) brändi-identiteetin rakennusmalli jakautuu viiteen vaiheeseen: 1) Tutkimusten suorittaminen 2) Strategian tarkentaminen 3) Identiteetin suunnittelu 4) Kontaktipisteiden luominen 5) Tavoitellun edun johtaminen ja sisäinen lanseeraus. Yrityksestä ja asiakkaista riippumatta prosessi pysyy samanlaisena, mutta vaiheiden painotus voi olla erilainen. Yhtään vaihetta ei kuitenkaan saa hypätä yli, sillä se voi haitata hyötyjen saavuttamista.

Ensimmäisessä vaiheessa tulee tutkia yrityksen kilpailutilanne, nykyinen markkinointi, asiakkaat ja muut sidosryhmät. (Wheeler 2006, 82–90). Tutkimuksista saadut tulokset hyödynnetään brändin strategiaa tarkennettaessa. Strategian tarkennuksessa tavoitteena on kaventaa fokusta laajasta brändiympäristön ymmärtämisestä kohti brändin

positiointia ja tarkkaa kuvaa brändin olemuksesta ja ytimeästä. (Wheeler 2006, 99) Tämän jälkeen siirrytään identiteetin yksityiskohtaisempaan suunnitteluun. Brändin visuaalinen ilme tulee määrittää ja käytettävät logot, kirjasintyypit, värit sekä äänet suunnitella. Visuaalisen ilmeen on viestittävä brändin olemuksesta. (Wheeler 2006, 106) Kontaktipisteiden luominen on osittain brändi-identiteetin viimeistelyä. Yrityksen tulee suojata tavaramerkkinsä ja suunnitella käyntikortit, esitteet, kotisivut, pakkaukset ja muut mainosmateriaalit. Brändin ilmeen on oltava riittävän joustava, mutta silti yhdenmukainen. (Wheeler 2006, 124)

Kun brändi-identiteetti on luotu, alkaa haastavin osuus eli brändi-identiteetin avulla tavoitellun edun johtaminen. Brändi on lanseerattava ensin sisäisesti. Työntekijöille on viestittävä brändi-identiteetistä ja heidän on ymmärrettävä brändin tarkoitus. Vasta sisäisen lanseerauksen jälkeen brändi voidaan tuoda markkinoille ja lanseerata ulkopuolisille. Tärkeää on, että johto sitoutuu brändin rakentamiseen pitkäjänteisesti. (Wheeler 2006, 152)

### **Ghodeswarin malli**

Ghodeswar (2008) lähestyy brändin rakentamista brändi-identiteetin rakentamisen näkökulmasta. Rakentamalla vahva brändi-identiteetti rakennetaan samalla vahva brändi. Ghodeswarin (2008, 5) mukaan vahva brändi-identiteetti, jonka kuluttajat ymmärtävät ja kokevat, auttaa erottautumaan kilpailijoista ja kehittämään luottamusta asiakkaisissa.

Ghodeswarin (2008, 6) brändin rakennusmallissa lähdetään liikkeelle brändin positioinnista. Positioinnissa hyödynnetään tuotteen tai palvelun näkyviä ja näkymättömiä ominaisuuksia ja pyritään näiden avulla luomaan brändille kilpailijoista erottuva asema markkinoilla. Tavoitteena on, että tuotteessa tai palvelussa olevat ominaisuudet hyödyttävät kuluttajia parhaalla mahdollisella tavalla ja että positioinnin avulla luotu käsitys brändistä vastaa kuluttajien tarpeita ja odotuksia. Positointi auttaa myös löytämään brändi-identiteetin fokuksen.

Erottuakseen kilpailijoista ja saavuttaakseen haluamansa position on brändin viestittävä arvojaan eteenpäin kohderyhmälleen. Brändin on arvojensa pohjalta valittava eri

teemoja viestittäväksi kuluttajille. Teemoja on viestittävä luovalla tavalla eri medioissa niin, että ne vetoavat kuluttajaan. Oleellista on, että viestintä on hyvin integroitua. Jokaisen viestin on oltava yhdenmukainen kaikkien brändi-identiteetin osa-alueiden kanssa.

Rakentaakseen brändi-identiteettiä on yritysten jatkuvasti tarkkailtava oman brändin kilpailukykyä ja verrattava brändiään suhteessa kilpailijoihin. Pysyäkseen kilpailijoita edellä on annettujen brändilupausten lunastaminen erityisen tärkeää. Täten tuotteiden ja palveluiden tulee olla suorituskyvyltään hyviä, asiakaspalvelun toimittava ja asiakkaat pidettävä tyytyväisinä. (Ghodeswar 2008, 7)

Kun brändi on saavuttanut brändipääomaa, voidaan sitä hyödyntää yrityksen uusissa tuotteissa. Yritys voi tehdä esimerkiksi linjalaajennuksia, brändilaajennuksia ja yhteisbrändäystä toisen yrityksen kanssa. (Ghodeswar 2008, 8) Näin yritykset voivat hyödyntää emobrändiin liittyviä miellejhtymiä uusissa tuotekategorioissa ja tuotteissa (Ghodeswar 2008, 10).

### **Hatchin ja Schultzin malli**

Hatchin ja Schultzin (2003, 1041) brändin rakennusmallissa lähtökohtana on yritysbrändin rakentaminen, sillä heidän mukaansa markkinoinnin painopiste siirtyy yhä enemmän tuotebrändeistä yritysbrändeihin. Nopean innovoinnin ja vähentyneen brändiuskollisuuden seurauksena yritysbrändeistä on tulossa uusi markkinoinnin strateginen työkalu (Xie & Boggs 2006, 348). Yritysbrändi eroaa tuotebrändistä siten, että sen kohteena on koko yritys eikä vain yksittäinen tuote tai palvelu. Vastuu brändistä on kaikilla työntekijöillä eikä vain markkinointihenkilöstöllä. Brändin arvot ovat todellisia eivätkä keinotekoisesti keksittyjä mainontaa varten. (Balmer 2012b, 1066)

Hatchin ja Schultzin (2003) malli ei koostu erillisistä brändin rakennusvaiheista, kuten aiemmat mallit, vaan malli rakentuu kolmesta osasta, joita oikein johtamalla saadaan vahva brändi aikaan. Nämä osat ovat visio, organisaatiokulttuuri ja imago (Hatch & Schultz 2008, 11). Visio edustaa ideaa brändin taustalla ja sitä mitä brändillä halutaan saavuttaa. Organisaatiokulttuuriin liittyvät yrityksen sisäiset arvot, uskomukset ja perusolettamukset, jotka kumpuavat yrityksen historiasta. Kulttuuri on siis yrityksen

työntekijöiden käsitys yritysbrändistä. Imago taas on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden käsitys yritysbrändistä. (Hatch & Schultz 2003, 1047). Ennen vision määrittämistä yrityksen tulisi laatia rehellinen arvio nykyisestä imagosta ja kulttuurista ja pohtia näiden pohjalta visiota. Ainoa mahdollinen visio ei tietenkään ole se, mitä organisaatiokulttuuri nykyisellään hyväksyisi tai millaisena ulkopuoliset sidosryhmät yrityksen nyt näkevät, mutta nykytilanteen tiedostaminen on oleellista, jotta haluttu muutos ja visio voidaan viestittää selkeästi ja ymmärrettävästi eri tahoille. (Hatch & Schultz 2003, 1058)

Mallissa tärkeää on, että kolme osaa on yhdenmukaisia keskenään eikä niiden väliin muodostu epäjohtonmukaisuuden takia aukkoja. Jos brändin visio ei vastaa brändi imagoa yritys voi tehdä markkinatutkimuksia selvittääkseen, millainen imago brändillä on. Mainonnan ja viestinnän avulla taas imagoa voidaan muuttaa vision kaltaiseksi. Jos taas organisaatiokulttuuri ei vastaa visiota, jää brändilupaus usein lunastamatta. Yritys voi sisäisen viestinnän avulla saada organisaatiokulttuurin vastaamaan paremmin visiota. Viestintä on myös tärkeää, jotta imago ja kulttuuri vastaavat toisiaan. Jos työntekijät eivät tue ja ymmärrä visiota muodostuu imagon ja kulttuurin välille helposti kuilu. (Hatch & Schultz 2008, 75–78) Brändiä rakentaessa on tärkeää, että visio, organisaatiokulttuuri ja imago ovat yhdenmukaisia, sillä mitä yhtenäisempiä nämä osat ovat, sitä vahvempi on brändi (Hatch & Schultz 2008,11).

### **M'Zungun, Merrileesin ja Millerin malli**

M'Zungun, Merrileesin ja Millerin (2010, 605) brändin rakennusmallin lähtökohtana on, miten brändiä tulisi johtaa ja rakentaa, jotta luodaan ja säilytetään brändipääomaa. Heidän mallissaan brändipääoma nähdään kolmen eri tekijän yhdistelmänä, jotka ovat brändin rahallinen arvo, brändiuskollisuuden voimakkuus ja brändi-imago. M'Zungun ym. (2010, 608) malli on jaettu kolmeen vaiheeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa tulisi omaksua brändiorientoitunut ajattelutapa. Tämä on välttämätön edellytys, jotta brändipääomaa voidaan suojella. Brändi pitää rajata ja määritellä sen arvot, visiot ja kyvyt. Tarkka määrittely on oleellista, jotta brändi ymmärretään sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella ja brändiorientoitunut ajattelutapa pystytään omaksumaan. (M'Zungu ym. 2010, 612)

Toisessa vaiheessa keskiöön nousee sisäinen toteuttaminen. On erittäin oleellista, että organisaatio sisäistää brändin, koska työntekijät ovat tärkeässä roolissa brändilupausten lunastamisessa. Työntekijöillä tulee olla riittävät kyvyt ja taidot täyttää brändilupaus. Tämä tulee huomioida myös työntekijöitä rekrytoitaessa.

Kolmannessa vaiheessa brändiä tulee jakaa ja esittää yhdenmukaisesti. Brändi ei saa olla erilainen eri kontaktipisteissä, vaan sen tulee olla joka vaiheessa yhdenmukainen brändilupausten kanssa. Näin brändilupaukset pystytään toteuttamaan. Yrityksen on lisäksi viestittävä työntekijöille, että brändilupausten rikkoutuminen otetaan yrityksessä vakavasti. Tämä nopeuttaa toipumista mahdollisista rikkoutumisista. (M'Zungu ym. 2010, 613)

Taulukkoon 2 on koottu esitelty brändin rakennusmallit ja tässä tutkimuksessa käytettävä malli. Ensimmäisessä sarakkeessa on mallin laatija, toisessa brändin rakennusvaiheet ja kolmannessa kyseisen mallin näkökulma brändin rakentamiseen.



Taulukko 2 Brändin rakennusmallit

Mallin laatija	Vaiheet	Näkökulma
Urde 2003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Missio</li> <li>2. Visio</li> <li>3. Organisaation arvot</li> <li>4. Ydinarvot</li> <li>5. Brändirakenne</li> <li>6. Tuotteiden ominaisuudet</li> <li>7. Brändin persoona &amp; viestintä</li> <li>8. Positiointi</li> <li>9. Sisäinen brändi-identiteetti</li> </ol>	Ydinarvot ohjaavat koko brändin rakennusprosessia
de Chernatony 2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brändin visiointi</li> <li>2. Organisaatiokulttuuri</li> <li>3. Tavoitteiden asettaminen</li> <li>4. Brändiympäristön tarkastaminen</li> <li>5. Brändin olemuksen määrittäminen</li> <li>6. Sisäinen toteutus</li> <li>7. Arviointi</li> </ol>	Johdonmukainen ja yhtenäinen brändin rakentaminen kaikissa toiminnoissa
Wheeler 2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tutkimusten suorittaminen</li> <li>2. Strategian tarkentaminen</li> <li>3. Identiteetin suunnittelu</li> <li>4. Kontaktipisteiden luominen</li> <li>5. Tavoitellun edun johtaminen &amp; sisäinen lanseeraus</li> </ol>	Lähtökohtana brändi-identiteetin rakentaminen
Ghodeswar 2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brändin positiointi</li> <li>2. Brändin arvojen viestiminen</li> <li>3. Kilpailijoiden tarkkailu &amp; brändilupausten lunastaminen</li> <li>4. Brändipääoman hyödyntäminen</li> </ol>	Lähtökohtana brändi-identiteetin rakentaminen
Hatch & Schultz 2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visio</li> <li>2. Organisaatiokulttuuri</li> <li>3. Imago</li> </ol>	Yritysbrändinäkökulma
M'Zungu, Merrilees, Miller 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brändiorientoituneen ajattelutavan omaksuminen</li> <li>2. Sisäinen toteuttaminen</li> <li>3. Yhdenmukainen brändin jakaminen</li> </ol>	Lähtökohtana, miten brändejä tulisi johtaa, jotta luodaan ja säilytetään brändipääomaa
Tämä tutkimus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision määrittäminen</li> <li>2. Brändiympäristön analysoiminen</li> <li>3. Brändi-identiteetin muodostaminen</li> <li>4. Brändi-identiteetin toteuttaminen</li> </ol>	Brändiorientaationäkökulma

Taulukon 2 perusteella voidaan todeta, että eri malleilla yhteisiä vaiheita ovat visio, brändin ympäristön tarkastaminen ja kilpailijoiden analysointi, brändin olemuksen määrittäminen, positiointi, sisäinen toteuttaminen ja brändin viestiminen ja jakaminen. Vaiheiden järjestys hieman vaihtelee mallista riippuen.

Suurin osa malleista lähtee liikkeelle brändin vision määrittämisestä (de Chernatony 2006, M'Zungu ym. 2010, Hatch & Schultz 2008, Urde 2003). Brändin ympäristön ja erityisesti kilpailijoiden tarkkailu ja tutkiminen tulevat vahvasti esille kolmessa mallissa (de Chernatony 2006, Ghodeswar 2008, Wheeler 2006).

Wheelerin (2006) ja de Chernatony (2006) mukaan brändin olemus ja ydin tulisi löytää ja määrittää. Urden (2003) mukaan brändille tulisi muodostua persoona. Brändin positiointivaiheen paikka vaihteli hieman eri malleissa. Wheelerin (2006) mukaan positiointi on ennen brändin olemuksen määrittämistä, kun taas de Chernatony (2006) ja Urden (2003) mukaan brändin olemuksen ja persoonan määrittäminen tapahtuvat ennen positiointia. Ghodeswarin (2008) malli taas lähtee liikkeelle positioinnista. Brändin olemuksen ja persoonan määrittäminen sekä positiointi voidaan tiivistää yhdeksi vaiheeksi, joka on brändin identiteetti.

Lähes kaikissa malleissa korostettiin sisäisen toteuttamisen tärkeyttä ja sitä, että työntekijöiden on ymmärrettävä brändi (de Chernatony 2006, M'Zungu ym. 2010, Wheeler 2006, Hatch & Schultz 2008, Urde 2003). Brändin yhtenäinen jakaminen ja viestiminen on vaiheena monessa mallissa. Jakamisen ja viestimisen tulee olla linjassa arvojen kanssa ja yhdenmukaista kaikissa tilanteissa. (Ghodeswar 2008, M'Zungu ym. 2010, Wheeler 2006, Urde 2003) Toteuttaminen on siis tärkeää niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Mallit ovat lähtökohdiltaan hieman erilaisia ja lähestyvät brändin rakentamista eri näkökulmista. Urde (2003) tarkkailee brändin rakentamista ydinarvojen näkökulmasta kun taas Hatch & Schultz (2008) yritysbrändin näkökulmasta. Ghodeswar (2008) ja Wheeler (2006) näkevät brändin rakentamisen yrityksessä pitkälti brändi-identiteetin rakentamisena. de Chernatony (2006) mallissa brändi-identiteetin rakentaminen on myös pohjana brändin rakentamiselle. M'Zungu ym. (2010) tarkastelevat taas brändin rakentamista ja johtamista brändipääoman luomisen ja säilyttämisen kautta.

## **2.3 Brändin rakennusvaiheet ja brändiorientaatio**

Eri brändin rakennusmallien yhteisten vaiheiden pohjalta voidaan muodostaa neljä eri vaihetta brändin rakentamisessa, jotka ovat vision määrittäminen, brändiympäristön analysointi, brändi-identiteetin muodostaminen ja brändi-identiteetin toteuttaminen. Yhdistettäessä nämä vaiheet brändiorientaatioteorian kanssa nähdään, mitä erityistä vaiheisiin liittyy brändiorientaation näkökulmasta ja saadaan selville, miten vaiheet näkyvät brändiorientoituneessa yrityksessä.

### **2.3.1 Vision määrittäminen**

Brändin rakentaminen lähtee liikkeelle vision määrittämisestä. Visio edustaa ideaa brändin taustalla ja ajatusta siitä, mitä brändillä halutaan saavuttaa. Yrityksen tulisi pohtia, millainen se haluaa tulevaisuuden olevan 10 vuoden kuluttua. Brändillä tulisi myös olla tarkoitus, joka vastaa kysymykseen, miten maailmasta tulee parempi paikka meidän brändimme ansiosta ja inspiroiko tämä työntekijöitä. (de Chernatony 2006, 101–114) Voimakas visio osoittaa pitkäntähtäimen, joustavan tarkoituksen brändille. Brändiorientoituneen muutosjohtajan tehtävänä on viestiä visiota, joka herättää ylpeyttä työntekijöissä (Morhart ym. 2009, 123). Ideaalitulanteessa visio on yrityksen ylimmän johdon muotoilema, mutta koko organisaatio on ollut mukana sen rakentamisessa. Näin ollen työntekijät ovat sitoutuneempia toteuttamaan visiota. (Yan 2003, 205) Hyvä visio on merkityksenkäs (Yan 2003, 207) ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten he voivat omalta osaltaan auttaa menestymisessä (de Chernatony 2001, 33). Lisäksi vision tulee olla todellinen, ja kaiken toiminnan organisaatiossa tulee heijastaa visiota (Yan 2005, 207).

Tärkeä osa visiota ovat brändin arvot, joiden tulee vahvistaa brändin tarkoitusta (de Chernatony 2006, 114). Arvojen tunnistaminen auttaa brändiä osoittamaan, miten se on erilainen. Brändiorientaatio vaikuttaa arvoihin, sillä brändiorientaatiota itsessään pidetään arvona, mutta myös muiden arvojen on oltava brändiorientoituneita. (Baumgarth 2010, 666) Arvojen on siis kietouduttava brändin ympärille, eivätkä ne saa missään nimessä olla ristiriidassa brändin kanssa. Brändiorientoituneen muutosjohtajan

tehtävä on puhua arvoista yrityksessä ja vakuuttaa muut siitä, että hän uskoo arvoihin (Morhart ym. 2009, 138).

### **2.3.2 Brändiympäristön analysoiminen**

Seuraavana vaiheena on brändiympäristön analysoiminen. Brändiympäristön analysoiminen on tärkeää, jotta yritys pystyy tunnistamaan tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa brändin menestykseen. Tällaiset tekijät voivat liittyä asiakkaisiin, jakelijoihin, makroympäristöön ja kilpailijoihin. (de Chernatony 2006, 88)

Asiakkaita analysoidessa yrityksen tulee tutkia, millaisia asiakkaita sillä on, mitä asiakkaat haluavat ja miten asiakkaiden päätöksentekoprosessi etenee. Tuntemalla päätöksentekoprosessin voi yritys helpottaa brändin avulla asiakkaan päätöksentekoa ostotilanteessa. (de Chernatony 2001, 39) Monesti yritys ei itse myy tuotteita loppukäyttäjille, vaan brändin jakelu tapahtuu kolmannen osapuolen kautta. Tällöin myös jakelijoiden vaikutusta brändiin tulee pohtia. (de Chernatony 2006, 222) Yrityksen tulee myös tietää, missä tilassa nykyinen brändimarkkinointi on ja miltä makroympäristö näyttää. Makroympäristöä tulee analysoida, jotta tiedetään, miten tulevaisuuden poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset muutokset voivat vaikuttaa brändiin. (de Chernatony 2001, 40) Ennen kaikkea brändiympäristöä analysoidessa tulee huomioida, millaista kilpailua brändi kohtaa ja miten oma brändi näyttäytyy suhteessa kilpailijoihin. Yritysten tulisi analysoida, mitä vaikutuksia uusilla tulijoilla on oman brändin suorituskykyyn ja asemaan sekä miten vanhojen kilpailijoiden toimet vaikuttavat nykytilanteeseen (Ghodeswar 2008, 7).

Brändiorientaatioissa ympäristön analysoiminen näkyy arvo-, normi- ja käyttäytymistasoilla. Markkinatutkimusta tulee tehdä säännöllisesti. Brändin pitää erottua selkeästi kilpailijoista, joten kilpailijoita on analysoitava aika ajoin ja pohdittava, vieläkö brändi erottuu kilpailijoiden joukosta. (Baumgarth 2010, 661) Brändiorientoitunut muutosjohtaja etsii erilaistavia piirteitä analysoidessaan brändiä. Lisäksi hän osaa tarkastella kriittisesti brändilupausta ja pohtia, onko se vielä relevantti ja erottuva. (Morhart ym. 2009, 138)

### 2.3.3 Brändi-identiteetin muodostaminen

Edelliset vaiheet toimivat pohjana brändi-identiteetin rakentumiselle. Brändi-identiteetti voidaan ymmärtää monella eri tavalla ja sen määrittämiseksi on laadittu erilaisia viitekehyksiä (Da Silveira, Lages & Simões 2013, 29). Brändi-identiteetti voidaan lyhyesti määrittää olevan ainutlaatuinen joukko mielikuvia, joita yritys pyrkii luomaan ja säilyttämään. Nämä mielikuvat edustavat sitä, mitä brändi merkitsee, ja ne vihjaavat yrityksen lupauksesta asiakkaille (Srivastava 2011, 340). Kapfererin (2012, 150) mukaan brändi-identiteetti tarkoittaa sitä, että brändi on yhtenäinen, oma itsensä ja erottuu muista. Identiteetti muodostaa käsityksen siitä, mitä halutaan heijastuvan brändistä asiakkaille ja miten sen halutaan heijastuvan. Jotta brändi olisi mahdollisimman vahva, tulee brändi-identiteettiä tarkastella laajasti ja nähdä se strategisena vaikuttimena enemmän kuin taktisena työkaluna (Aaker 2012, 69).

Brändi-identiteetti liittyy vahvasti brändi-imagon käsitteeseen, mutta näiden kahden käsitteen ero on syytä ymmärtää. Brändi-identiteetti on yrityksen näkökulma brändistä, ja brändi-imago taas on asiakkaan luoma mielikuva brändistä. (Martínez & de Chernatony 2004, 40) Usein brändikirjallisuudessa identiteetin sanotaan edeltävän imagoa. Tämän näkemyksen mukaan asiakkaat muodostavat imagon valmiiksi rakennetusta brändistä. Grönroosin (2007, 331) mukaan brändin rakentaminen on kuitenkin jatkuva prosessi, jossa asiakkaat jatkuvasti saavat viestejä brändistä ja reagoivat niihin. Täten identiteetin ei voida sanoa muodostuvan ennen imagoa (Grönroos 2007, 331), vaan molemmat käsitteet ovat vahvasti yhteyksissä toisiinsa (Martínez & de Chernatony 2004, 40). Identiteetin ja imagon välillä voi kuitenkin olla kuiluja. Asiakkaat eivät välttämättä näe brändiä samalla tavalla kuin yritys haluaisi heidän näkevän (Grönroos 2007, 331).

Tässä tutkimuksessa identiteetti muodostuu brändin olemuksesta, persoonasta ja positioinnista. Brändin olemus on brändi-identiteetin ydin, joka kiteyttää brändin luonteen ja lupauksen (de Chernatony 2006, 225). Brändi-identiteetin ydin muodostuu mielikuvista, jotka todennäköisimmin pysyvät samoina, vaikka brändi siirtyisi uusille markkinoille tai uusiin tuotekategorioihin. Ytimen ja brändin arvojen välillä tulisi olla vahva yhteneväisyys. (Aaker 2012, 88) Brändin persoonalla tarkoitetaan brändin ihmismäisiä piirteitä ja ominaisuuksia (Aaker 1997, 347). Positioinnin avulla pyritään

erottautumaan kilpailijoiden brändeistä ja luomaan brändistä asiakkaille mielikuvia, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja odotuksiaan (Ghodeswar 2008, 6). Osa tutkijoista kokee, että positiointi ei ole osa brändi-identiteettiä (Kapferer 2012, 149), mutta mm. de Chernatony (1999, 166) ja Ghodeswar (2008, 6) mieltävät positiointin brändi-identiteetin osaksi. Positiointissa tärkeää on, että brändin olemus otetaan huomioon, sillä vääränlainen positiointi voi muuttaa brändin merkitystä ja heikentää sen olemusta (Van Rekom, Jacobs & Verlegh 2006, 182).

Brändiorientoituneessa yrityksessä brändi-identiteettiä rakennetaan pitkällä tähtäimellä, ja myös positiointin on säilyttävä samana pitkällä aikavälillä (Baumgarth 2010, 661). Brändi-identiteetin rakentamisen ohella tulee myös muistaa sen suojaaminen kilpailijoilta. Tavaramerkit pitää rekisteröidä ja tarpeen vaatiessa tulee olla valmis puolustamaan brändin mainetta kilpailijoita vastaan. (Gromark & Melin 2011, 401)

#### **2.3.4 Brändi-identiteetin toteuttaminen**

Monet tutkijat (Balmer 2012a, 17; Ind 2003, 394; Punjaisri & Wilson 2007, 59; Wilson 2001, 353) korostavat brändi-identiteetin sisäisen toteuttamisen tärkeyttä. Työntekijöiden käyttäytyminen ja toiminta on jokaisen brändin tärkein osa. Markkinointiosasto voi olla vastuussa brändin luomisesta ja ylläpidosta, mutta ilman koko henkilökunnan osallistumista brändin toteuttamiseen ei pystytä rakentamaan brändiä, jolla on kilpailuetua. (Burmman, Zeplin & Riley 2009, 265) Usein kuitenkin brändi-identiteetin sisäinen toteuttaminen koetaan haastavimpana osuutena tai sen tärkeyttä ei ymmärretä (Wallström, Karlsson & Salehi-Sangari 2008, 49). Sisäisessä toteuttamisessa oleellista on, että organisaation on linjassa brändin kanssa ja kaikilla työntekijöillä on syvälinen ymmärrys brändistä (Keller 2008, 125)

Sisäisen toteuttamisen merkitys korostuu brändiorientoituneessa yrityksessä, ja se näkyy kaikissa brändiorientaation kerroksissa. Arvotasolla brändin rakentamista ei nähdä vain markkinointiosaston tehtävän, vaan sen tulee olla koko organisaation tehtävä (Gromark & Melin 2011, 400). Sisäisen toteuttamisen merkitys korostuu brändiorientoituneessa yrityksessä, ja se näkyy kaikissa brändiorientaation kerroksissa.

Arvotasolla brändin rakentamista ei nähdä vain markkinointiosaston tehtävänä, vaan sen tulee olla koko organisaation tehtävä (Gromark & Melin 2011, 400). Jotta koko organisaatio saadaan mukaan toteuttamaan brändi-identiteettiä, on johtajien viestittävä brändin arvoja työntekijöille. Pelkkä viestiminen arvoista ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijöiden on todella koettava arvot. Tätä kautta työntekijät saadaan sitoutuneiksi organisaatioon ja mukaan rakentamaan brändiä. Sitoutuminen voidaan saavuttaa kolmenlaisten toimien avulla: informatiivisten, osallistavien ja osastojen välisten toimien avulla. Informatiiviset toimet ovat välttämätön ensimmäinen askel, jossa brändin arvoja viestintään organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Tämän jälkeen osallistavien toimien avulla saadaan aikaan alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää työntekijöiden osallistuessa organisaation toimintaan. Lopuksi yrityksessä tulee rakentaa eri osastojen välistä viestintää ja tekemistä tukevia toimintoja, jotta eri osastot saadaan tekemään yhteistyötä. (Ind 2007, 106)

Normien ja artefaktien avulla pyritään auttamaan työntekijöitä ymmärtämään ja tulkitsemaan brändiä. Käyttäytymistasolla sisäinen toteuttaminen näkyy koulutuksilla, valmennuksella ja brändin mukaisella käyttäytymisellä. (Baumgarth 2010) Sisäinen toteuttaminen näkyy myös brändiorientoituneessa muutosjohtamisessa. Johtajan tulee opettaa muita brändiin liittyvissä asioissa ja kohdella työntekijöitä yksilöinä, sillä näin he tulevat hyviksi brändin edustajiksi. Johtajan tulee lisäksi näyttää esimerkkiä elämällä itse brändiä ja herättämällä muissa ylpeyttä brändistä ja halua käyttäytyä myös itse brändin mukaisesti. (Morhart ym. 2009, 138).

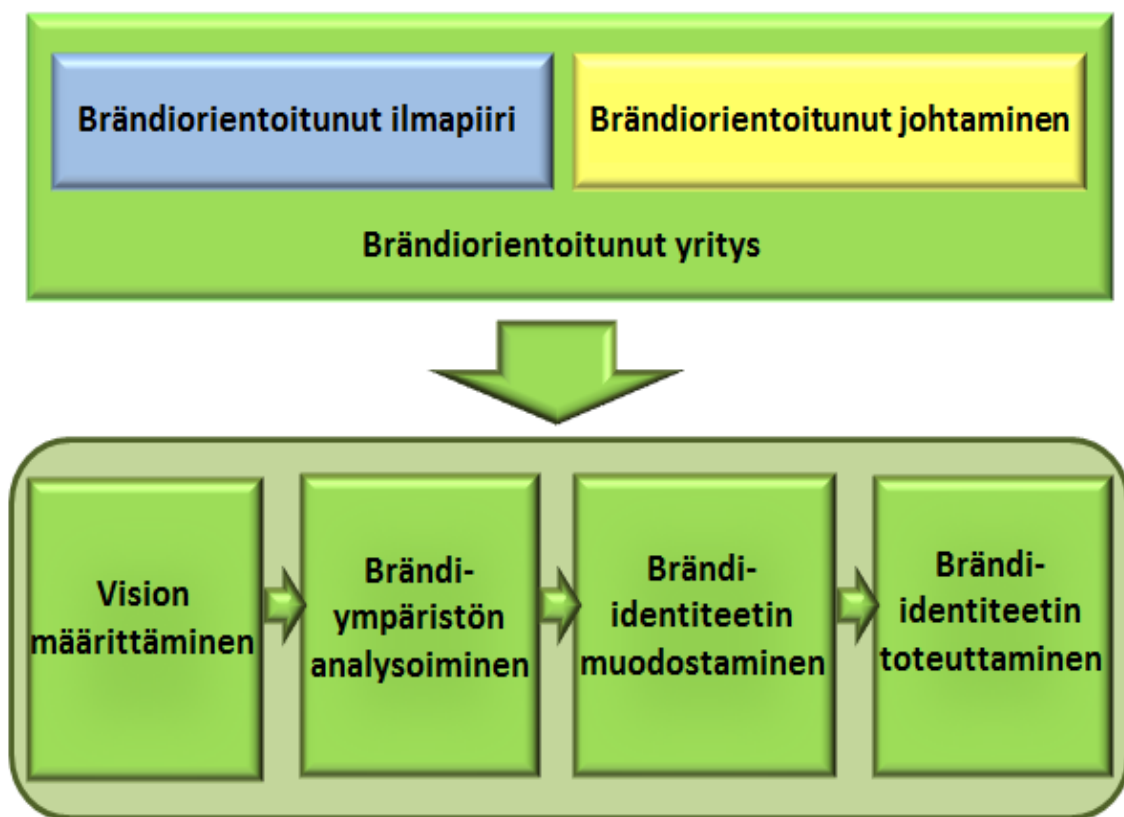
Brändi-identiteetin sisäisen toteuttamisen lisäksi tulee brändiä toteuttaa ja jakaa myös ulkoisesti. Toteuttamisessa on tärkeää, että brändiviestintä on yhdenmukaista ja integroitua. Viestien on oltava linjassa aikaisempien brändin rakennusvaiheiden kanssa. (Urde 2003, 1033) Viestinnän lisäksi brändi-identiteettiä tulee toteuttaa lunastamalla annetut brändilupaukset ja jopa ylittää ne (Ghodeswar 2008, 7).

Brändiorientoituneessa yrityksessä brändi-identiteettiä toteutetaan ulkoisesti laajalla alueella ja suhteita luodaan leveällä rintamalla moniin eri ulkoisiin sidosryhmiin. Brändiä ei käytetä vain luomaan suhteita asiakkaisiin, vaan sitä käytetään laajemmin myös mediaan, suureen yleisöön ja potentiaalisiin työntekijöihin. (Gromark & Melin

2011, 401) Brändin mainostaminen ulkoisille sidosryhmille koetaan myös tärkeäksi, ja se nähdään kannattavana investointina (Gromark & Melin 2011, 400).

## 2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Edellä esitettyjen kahden brändiorientaation osa-alueen ja neljän brändin rakennusvaiheen pohjalta voidaan muodostaa kuvion 6 mukainen malli brändin rakentamiselle brändiorientoituneessa yrityksessä.



Kuvio 6 Brändin rakennusmalli brändiorientoituneessa yrityksessä

Kuviossa 6 lähdetään liikkeelle brändiorientoituneesta ilmapiiristä ja johtamisesta. Yrityksen tulee saavuttaa brändiorientoitunut ilmapiiri (Baumgarth 2010; de Chernatony & Cottam 2006) ja omaksua brändiorientoitunut johtamistyyli (Morhart ym. 2009; Vallaster & de Chernatony 2005). Nämä kaksi osa-aluetta yhdessä muodostavat



brändiorientoituneen yrityksen. Tätä on symboloitu kuvion väryyksellä, jossa sininen ilmapiiri ja keltainen johtaminen yhdessä muodostavat vihreän brändiorientaation.

Brändin rakentamiseen liittyy neljä vaihetta: vision määrittäminen, brändiympäristön analysointi, brändi-identiteetin muodostaminen ja brändi-identiteetin toteuttaminen (de Chernatony 2006; Ghodeswar 2008; Hatch & Schultz 2008; M'Zungu ym. 2010; Urde 2003; Wheeler 2006). Nämä vaiheet on esitetty ketjumuodossa brändiorientoituneen yrityksen alapuolella siinä järjestyksessä, kun ne useimmiten kirjallisuudessa ovat. Kaikki brändin rakentamisen vaiheet pohjautuvat toisiinsa eivätkä ole erillisiä osia. Oleellista on, että vaiheista muodostuu integroitu kokonaisuus (de Chernatony 2006, 72).

Brändiorientoitunut yritys on kuviossa ylimpänä, koska brändiorientaatio muodostaa pohjan vahvalle brändille ja tarjoaa mekanismin brändin rakentamiseen (Hankinson 2012, 979). Se toimii siis edellytyksenä vahvalle brändille ja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja menestykseen. Sen lisäksi, että brändiorientaatio itsessään vaikuttaa brändiin, se näkyy myös erikseen kaikissa brändin rakentamisen vaiheissa: visiossa, brändi-ympäristössä, brändi-identiteetissä ja toteuttamisessa. Nuoli brändiorientoituneen yrityksen ja brändin rakennusvaiheiden välissä kuvaa tätä yhteyttä. Lisäksi brändin rakennusvaiheiden vihreällä värillä on haluttu symboloida vaiheiden brändiorientoituneisuutta.

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

#### **3.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana**

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus ei ole metodologinen valinta vaan tutkimusstrategia (Hartley 2004, 323), sillä se ei suoraan vastaa kysymykseen, miten tutkitaan vaan mitä tutkitaan (Stake 2003, 134). Mahdollisia tutkimusmenetelmiä on lukuisia, mutta tutkimuksen kohteena on aina yksi tai useampi tapaus (Stake 2005, 443). Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotakin nykyajan ilmiötä syvällisesti sen tosielämän ympäristössä (Dul & Hak 2008, 4). Sen avulla pystytään ymmärtämään monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, joihin liittyy lukemattomia muuttujia ja yhteyksiä (Gummesson 2007, 229), sillä tapaustutkimus mahdollistaa säilyttämään tutkittavan kohteen kokonaisvaltaiset ja merkitykselliset piirteet (Yin 2009, 4). Brändin rakentaminen on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttaa lukuisat eri tekijät, kuten työntekijät, johtaja, ilmapiiri ja ulkoiset sidosryhmät. Täten tapaustutkimus on sopiva menetelmä tähän tutkimukseen, sillä sen avulla pystytään tutkimaan näin monimutkaista ilmiötä.

Tapaustutkimus on toimiva tutkimusstrategia silloin, kun tutkimuksella pyritään vastaamaan ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin tämän ajan tapahtumista, joihin tutkija ei itse voi vaikuttaa (Yin 2009, 13). Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan siihen, miten brändiä rakennetaan brändiorientoituneessa yrityksessä. Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten brändi koetaan yrityksessä ja miten sitä rakennetaan. Tutkijalla ei ole minkäänlaista kontrollia tai vaikutusta tutkittavaan ilmiöön, ja hän pyrkii olemaan täysin ulkopuolinen.

Lisäksi tapaustutkimus on oiva strategia, jos tutkittavasta aiheesta on aiemmin tehty vain vähän empiiristä tutkimusta (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tapaustutkimus on myös täten tähän tutkimukseen hyvin soveltuva strategia, sillä brändiorientaatiosta on tehty verrattain vähän empiiristä tutkimusta. Lisäksi Baumgarthin ym. (2013, 977) mielestä juuri tapaustutkimuksilla pystytään lisäämään brändiorientaatiosta tarvittavaa teoreettista ymmärrystä.

Tapaustutkimukset voidaan Staken (2005, 445–446) mukaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Itsessään arvokkaaksi tapaustutkimukseksi (intrinsic case study) kutsutaan tutkimusta, joka on tehty, koska halutaan saada parempi ymmärrys juuri kyseisestä tapauksesta. Sitä ei ole tehty sen takia, että tapaus edustaa muita tapauksia tai tiettyä ongelmaa, vaan koska tapaus itsessään on tutkijasta mielenkiintoinen. Välineellinen tapaustutkimus (instrumental case study) taas on kyseessä, kun tapausta tutkitaan, jotta saadaan uutta tietoa ilmiöistä. Tapaus itsessään ei ole päämielenkiinnon kohteena, vaan sen avulla saatava tieto. Tapaus siis helpottaa ymmärtämään taustalla olevaa ilmiötä. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa (collective case study) tutkimuksen kohteena on yhden tapauksen sijasta useampia. Se on välineellinen tapaustutkimus, jota on laajennettu koskemaan useampia tapauksia, jotta pystytään paremmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tämä tutkimus on tyypiltään välineellinen tapaustutkimus. Vaikka tutkija kokee itse tapauksen mielenkiintoiseksi, on tutkimuksen päähuomiona kuitenkin tutkittava ilmiö, josta pyritään saamaan uutta tietoa.

Tapaustutkimus voi luonteeltaan olla induktiivista tai deduktiivista. Induktiivisessa tutkimuksessa tapaus tuottaa tietoa käsitteiden muodostamista ja teorian luomista varten. Deduktiivisessa tutkimuksessa taas tapausta käytetään testaamaan olemassa olevaa teoriaa. (Gummesson 2005, 322) Tämä tutkimus on pääasiallisesti deduktiivinen, sillä brändin rakentamisesta on olemassa jo paljon teoriatietoa. Tarkoituksena on testata, miten olemassa olevat brändin rakennusteoriat ja brändiorientaatioteoria sopivat yhteen. Brändiorientaatio on kuitenkin käsitteenä vielä hieman hajanainen, eikä ole olemassa tarkkaa määritelmää sille, mistä tekijöistä brändiorientaatio muodostuu. Näin ollen tutkimuksessa noudatetaan myös osittain induktiivista lähestymistapaa, sillä se sopii tutkimusalueisiin, joissa tutkittavat käsitteet eivät ole selkeitä ja kiistattomia (Hyde 2000, 8). Pattonin (2002, 454) mukaan näitä molempia lähestymistapoja hyödynnetään usein samassa tutkimuksessa sen eri vaiheissa.

### **3.2 Tapausyrittelyn valinta**

Yksi tärkeimpiä asioita tapaustutkimusta tehdessä on löytää mielenkiintoinen tapaus (Myers 2013, 80), jonka avulla voidaan oppia jotain uutta (Stake 2005, 451). Tärkeää

on, että tapaus sopii tutkimuksen tarkoitukseen. Tapauksen valintaan vaikuttavat lisäksi käytettävissä olevat resurssit, tutkijan kiinnostus, halutun tapauksen luonne sekä pääsy tapaukseen. (Hartley 2004, 327) Yksi vaikeimmista haasteista on löytää yritys, jossa tutkimuksen voi tehdä (Myers 2013, 80).

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena saada syvällistä tietoa. Lisäksi ajalliset resurssit ovat rajalliset, joten näistä syistä johtuen tutkimuksessa keskitytään vain yhteen tapaukseen. Tämän tutkimuksen tapausyritykseksi valikoitui Sinituote Oy. Se on suomalainen perheyritys, jonka pääkonttori sijaitsee Hausjärvellä ja Suomen tehdas Kokemäellä. Yritys työllistää yhteensä 280 henkeä. (Yritysesittely 2012) Yrityksen tärkein brändi on SINI, jota tässä tutkimuksessa käsitellään. SINI-valikoimaan kuuluu tuotteita kodin siisteyden ja muun toimivuuden ylläpitoon. Muita yrityksen brändejä ovat mm. Lundia, Savu ja Kungs. (Tietoa SINI-konsernista 2013)

SINI on tunnettu ja arvostettu brändi Suomessa, ja Sinituote on Pohjoismaiden johtava yritys alallaan. Vuonna 2011 Sinituote sai Vuoden Brändinrakentaja -palkinnon. Palkinnon perusteluina olivat Sinituotteen pitkäjänteinen brändin rakennustyö ja hyvin hallittu brändimaailma, johon on liitetty suomalaisille tärkeitä arvoja. Huomioitavaa oli myös brändin rakentaminen ja menestyminen arkisessa käyttötavaratuotekategoriassa. (Mainostajat 2011) Muutamassa vuosikymmenessä Sinituote on kasvanut pienestä nyrkkipajasta toimialansa johtavaksi yritykseksi Pohjois-Euroopassa ja SINI-brändistä on tullut kaikille suomalaisille tuttu ilmiö (Suomalaisen työn liitto 2012). Sinituote on onnistunut rakentamaan vahvan brändin itselleen, joten se on sopiva valinta tapaukseksi tutkittaessa brändin rakentamista.

Yksi iso tekijä tapausta valittaessa oli se, että yritys ja brändi olivat tutkijalle ennestään tuttuja jo pitkältä aikaväliltä. Ulkopuolisten voi olla vaikea havaita, onko yritys brändiorientoitunut vai ei. Brändiorientaatio on kuitenkin oleellinen osa tätä tutkimusta, joten oli tärkeää löytää yritys, jossa noudatettaisiin brändiorientoitunutta lähestymistapaa, jotta sitä voidaan tutkia. Koska tapausyritys on tutkijalle jo ennestään tuttu, on hänelle omien kokemustensa kautta muodostunut käsitys yrityksestä nimenomaan brändiorientoituneena. Näin ollen ei tarvinnut suorittaa kyselyjä eri yrityksiin, jotta saataisiin selville, ovatko ne brändiorientoituneita. Lisäksi yrityksen ollessa tuttu ei tutkijan tarvinnut käyttää aikaa yrityksen perustasioiden tutustumiseen,

vaan hän pystyi keskittymään suoraan itse tutkittavaan aiheeseen. Tärkeää valinnassa oli myös se, että tutkijalle luvattiin pääsy yritykseen ja tutkija itse pitää tapausta mielenkiintoisena.

### **3.3 Aineiston luominen teemahaastatteluiden avulla**

Gummessonin (2005, 312) mukaan aineistoa ei laadullisessa tutkimuksessa puhtaasti kerätä vaan sitä enemmänkin luodaan. Sosiaalisessa ympäristössä aineisto ei ole olemassa valmiina kerättäväksi, vaan aineisto on aina tutkijan rakentamaa. Esimerkiksi haastattelutilanteessa aineistoa luodaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Vaikka aineistoa kerättäisiin toissijaisista lähteistä, kuten tilastoista ja vuosiraporteista, ei aineisto silti ole sellaisenaan valmista, vaan tutkijan on varmistettava lähteen luotettavuus sekä valittava ja yhdisteltävä tietoja.

Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tiedon lähteistä tapaustutkimuksessa (Yin 2009, 106). Haastattelutyyppejä on monia erilaisia, mutta pääasiassa ne voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu (Myers & Newman 2007, 4). Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tarkkaan etukäteen muotoiltuja ja ne kysytään tietyssä järjestyksessä. Strukturoimattomassa haastattelussa on muutama (tai ei ollenkaan) etukäteen muotoiltu haastattelukysymys. Haastateltavilla on vapaus sanoa, mitä he haluavat. Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104), on näiden kahden välimuoto (Myers 2013, 121). Joitain haastattelukysymyksiä on valmisteltu etukäteen, mutta ne ovat avoimia ja uusien kysymyksien ilmaantumiselle on tilaa (Wengraf 2001, 5). Tämän tutkimuksen ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, sillä tutkimuksessa pyritään saamaan syvällistä tietoa ja antamaan uusille asioille tilaa nousta esiin. Tutkija koki kuitenkin strukturoimattoman haastattelun liian haastavaksi menetelmäksi johtuen omasta kokemattomuudestaan haastattelijana.

Keskeistä haastattelussa on tutkijan laatima haastattelurunko. Sen tarkoituksena on antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että kaikki tarvittavat kysymykset esitetään. Lisäksi rungon tehtävänä on varmistaa, että haastattelu sujuu luontevasti. Nämä kaksi

tarkoitusta voivat usein olla ristiriidassa keskenään, mutta toimivalla haastattelurungolla niitä voidaan tasapainottaa. Hyvä runko toimii enemmän haastattelijan muistin tukena kuin puhtaana teoriaperusteisena kysymyslistana. (Koskinen ym. 2005, 108) Tässä tutkimuksessa käytetty perusrunko on nähtävissä liitteessä 1. Runkoa muokattiin eri haastateltavia varten. Itse haastattelussa osa kysymyksistä jätettiin kysymättä ja lisäkysymyksiä esitettiin haastateltavan vastausten mukaan.

Haastateltavien valinnassa on kiinnitetty huomiota siihen, ettei valinnan takia syntyisi vääristymää aineistoon. Vääristymä voi syntyä, jos valitaan vain tiettyjä korkean aseman omaavia henkilöitä ja unohdetaan alemman tason henkilöt. Näin ollen ei saada laajaa kuvaa tilanteesta ja väärät tekijät voivat painottua. (Miles & Huberman 1994, 266). Tästä syystä haastateltaviksi on valittu työntekijöitä ja johtoa yrityksen eri tasoilta ja osastoilta mahdollisimman kattavasti.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Ne suoritettiin helmi-maaliskuussa 2014. Kolme haastattelua tehtiin Tampereella, joista kaksi oli tutkijan kotona ja yksi Tampereen yliopistolla. Loput haastatteluista tehtiin Kokemäellä Sinituotteen tehtaalla. Haastattelujen kesto vaihteli 23 minuutista 44 minuuttiin. Liitteessä 2 on ilmoitettu tarkemmat tiedot haastatelluista henkilöistä ja haastatteluiden tarkat kestoajat. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi on haastateltavien nimet jätetty mainitsematta ja tutkimuksen empiirisessä osassa viitataan haastateltuihin henkilöihin vain aakkosilla (Haast. A, B, C jne.). Aineiston analysoinnin helpottamiseksi kaikki haastattelut nauhoitettiin. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa nauhoitukseen.

Teemahaastattelut toimivat pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä, mutta haastattelujen tueksi käytettiin myös jonkin verran valmiita aineistoja. Tällaisia aineistoja ovat esimerkiksi tapausyrityksen laatima PowerPoint-esitys yrityksestä, Taloustutkimuksen tutkimukset sekä Sinituotteen internetsivut ja valokuva-arkistot.

### **3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston luomisen ja analysoinnin välille on vaikea vetää tarkkaa rajaa, sillä hermeneuttisesta näkökulmasta katsottuna tutkijan

etukäteisolettamukset vaikuttavat aineiston luomiseen. Tutkijan esittämät kysymykset vaikuttavat siihen, millaisia vastauksia hän saa. Analyysi vaikuttaa aineistoon ja aineisto vaikuttaa analyysiin. (Myers 2013, 165) Tässä tutkimuksessa pyrittiin analysoimaan aineistoa hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttisessa kehässä tekstiä pyritään ymmärtämään kokonaisuudessaan sekä tulkitsemaan sen osia (Myers 2013, 185). Tutkija oli hankkinut ensin yleiskäsityksen tapausyrityksen toiminnasta. Tämän jälkeen haastatteluiden avulla pyrittiin hankkimaan valituilta henkilöiltä tietoa tietyistä teemoista. Tämän avulla tutkija ymmärsi yritystä ja sen brändiä kokonaisuudessaan paremmin ja sitä, miten eri osat sopivat tai eivät sovi yhteen. Näin tutkijan ymmärrys liikkui koko ajan kokonaisuuden ymmärtämisen ja osien ymmärtämisen välillä. Tutkijan oma ymmärrys aiheesta kasvoi hermeneuttisen spiraalin mukaisesti. Hermeneuttisessa spiraalissa tutkijan ymmärrys aiheesta nousee tutkimuksen edetessä aineiston analysoinnin ja tulkinnan avulla korkeammalle tasolle (Gummesson 2000, 70).

Yinin (2009, 130–134) mukaan on olemassa neljä eri strategiaa tapaustutkimuksen analysoimiseen: teoreettisiin väittämiin nojaaminen, tapauskuvauksen kehittäminen, sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen datan käyttäminen ja kilpailevien selitysten tutkiminen. Suosituin näistä strategioista on teoreettisiin väittämiin nojaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että teoria ohjaa tapaustutkimuksen analysointia. Aiemmin laadittu teoreettisen viitekehyksen synteesi auttaa kohdistamaan huomion tietyn tyyppiseen aineistoon ja jättämään huomiotta tietyn aineiston. Tässä tutkimuksessa ei puhtaasti pyritty nojaamaan teoreettisiin väittämiin, sillä aineiston haluttiin puhuvan puolestaan ja uusille teemoille haluttiin antaa tilaa nousta esiin ilman, että lukkiudutaan liikaa aiemmin laadittuun teoriaosuuteen. Teoriasta nousseet asiat kuitenkin ohjasivat vahvasti haastattelurungon laatimista ja täten myös aineiston luomista. Lisäksi teorian kautta muodostunut ymmärrys ja tieto aiheesta väistämättä vaikuttivat tutkijan tekemiin tulkintoihin aineistoista.

Aineiston analysointi voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Ensimmäinen aineisto pitää usein järjestellä jollain tavoin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen aineiston analyysiä ja tuloksia tulee tulkita (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla tehdyt haastattelut aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Litteroinnin jälkeen tutkija perehtyi aineistoon lukemalla ja silmäilemällä sen useaan otteeseen läpi. Tämän jälkeen aineisto koodattiin temaattisiin

alaluokkiin. Aineiston koodaamisella tarkoitetaan aineiston jäsentelemistä jakamalla se merkityksellisiin kategorioihin ja nimeämällä kategoriat (Creswell 2012, 180).

Koodien luomat kategoriat voivat olla lähtöisin aiemmasta kirjallisuudesta, haastattelurungosta tai aiemmista tutkimuksista. Tällöin puhutaan käsitelähtöisestä koodauksesta. Toinen tapa lähestyä on aineistolähtöinen koodaaminen. Tällöin kategoriat eivät muodostu minkään aiemman pohjalta, vaan puhtaasti aineistosta käsin. Täysin tyhjältä pöydältä aloittaminen ei ole realistista, vaan tavoitteena on, ettei aiemman teorian anneta vaikuttaa tulkintaan aineistosta. (Gibbs 2008, 44–45) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko ja aiemmin laadittu teoreettisen viitekehyksen synteesi toimivat pohjana aineiston koodauksessa, joten koodausta voidaan pitää käsitelähtöisenä enemmän kuin aineistolähtöisenä. Koodauksessa pyrittiin kuitenkin antamaan tilaa uusille kategorioille nousta esiin niin, että teorian pohjalta nousseet kategoriat eivät liikaa vaikuta tulkintaan.

Yin (2009, 136) käyttää termiä kaavan yhteensovittaminen (pattern matching) tekniikasta, jossa empiriasta nousseita kaavoja verrataan aiemmin laadittuun teoriaan. Tämä tekniikka sopii hyvin tutkimuksiin, jotka ovat luonteeltaan pääasiassa deduktiivisia, sillä Campbellin (1975) mukaan sen avulla pystytään linkittämään aineisto aiemmin laadittuihin teoreettisiin väittämiin (Hyde 2000, 85). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kaavan yhteensovittamista analysointimenetelmänä, vaikka tutkimus ei puhtaasti deduktiivinen olekaan. Aineistoa peilattiin jatkuvasti aiemmin muodostettuun teoriaosuuteen, ja empirian perusteella tehtyjä havaintoja verrattiin teoreettiseen viitekehyksen synteisiin. Näin pystyttiin havaitsemaan empirian pohjalta nousevia uusia löytöjä, joita ei aiemmassa teoriapohjassa ollut ja kehittämään aiemmin laadittua teoreettisen viitekehyksen synteisiä aineiston pohjalta.

### **3.5 Tutkimuksen laadun arviointi**

Guban ja Lincolnin (1994) mukaan perinteiset kvantitatiivista tutkimusta varten luodut käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti sopivat huonosti laadulliseen tutkimukseen. Heidän mukaansa kvalitatiivisen tutkimuksen laatua tulisi validiteetin ja reliabiliteetin sijaan



arvioida käsitteillä vahvistettavuus, luotettavuus, siirrettävyys ja riippuvuus. (Gummesson 2007, 232–233)

Vahvistettavuudella viitataan tutkijan subjektiivisuuteen tietoa kerätessä ja tutkimusta tehdessä. Vahvistettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita tiedon lähteitä, laatimalla todistusketjun ja tarkistuttamalla tapaustutkimusraportin esimerkiksi haastateltavilla. (Yin 2009, 41) Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta on pyritty parantamaan monilla haastatteluista otetuilla sitaateilla ja valokuvilla, joilla on pyritty helpottamaan tutkijan päättelyprosessin seuraamista. Lisäksi empiirinen osuus on annettu luettavaksi ja tarkastettavaksi haastatellulle tapausyrityksen työntekijälle.

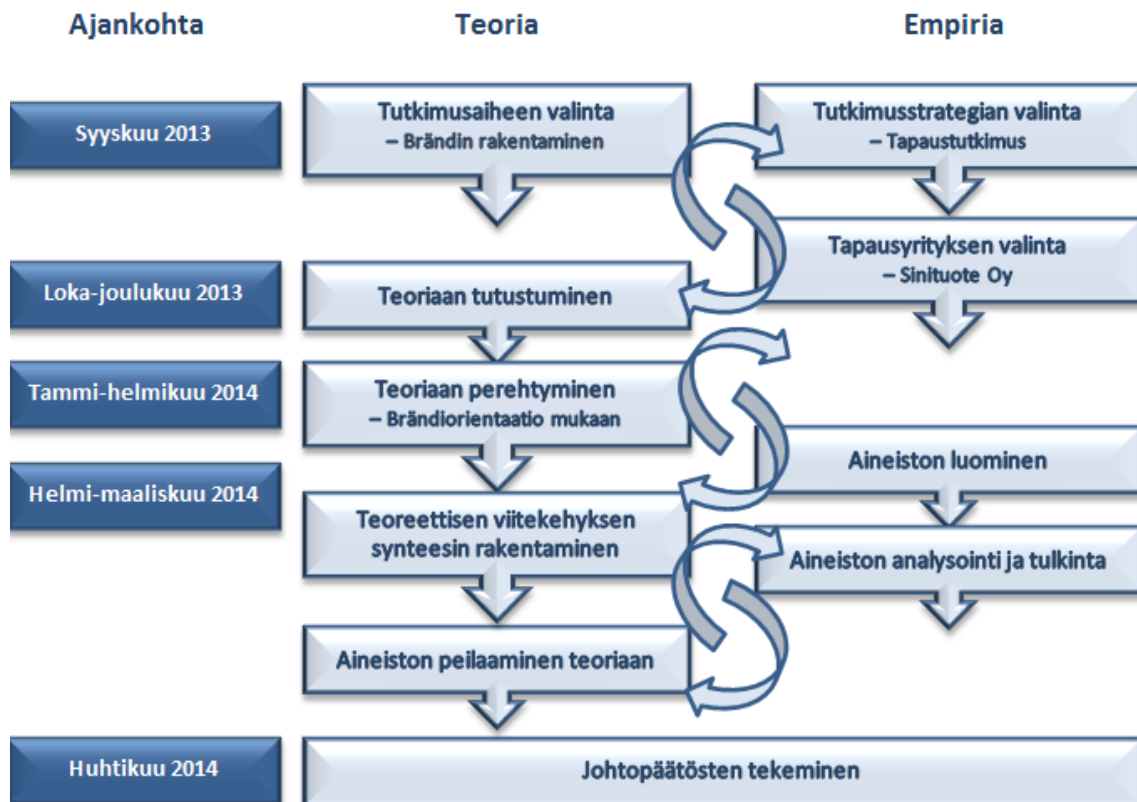
Luotettavuus on erittäin oleellista kausaalisissa tutkimuksissa, jossa pyritään löytämään syy-seuraus -suhteita tutkittavassa ilmiössä. Tällöin on varmistuttava, että asia x todella vaikuttaa asiaan y ilman, että jokin kolmas tekijä z on mukana vaikuttamassa. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole luonteeltaan kausaalinen. Aineiston tulkinnassa ei ole ensisijaisesti tarkoitus löytää syy-seuraus -suhteita. Kausaalisuhteiden varmistamisen lisäksi luotettavuudessa on myös oleellista, että kilpailevat selitykset ja mahdollisuudet otetaan huomioon. (Yin 2009, 43) Kilpailevat selitykset on pyritty huomioimaan tässä tutkimuksessa huolellisella aineiston analysoinnilla ja kilpailevien selitysten aktiivisella hakemisella. Tehdyt tulkinnat on pyritty perustelemaan mahdollisimman hyvin.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimus on yleistettävissä kyseisen tutkimuksen ulkopuolelle (Yin 2009, 43). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyden tavoitteena ei ole löytää todennäköisyyksiä sille, miten usein ilmiö esiintyy populaatiossa, vaan laajentaa teoriaa ja tarjota teoreettisia selityksiä yleisille ilmiöille (Hyde 2000, 84). Siirrettävyyttä on pyritty parantamaan peilaamalla tapaustutkimuksen pohjalta luotua aineistoa ja sen tulkintoja aiemmin luotuihin teorioihin sekä tarjoamalla lukijalle rikkaan kuvauksen aineistosta runsailla sitaateilla, sillä rikas kuvaus tutkimuskohteesta antaa ulkopuoliselle lukijalle mahdollisuuden siirtää kuvaus myös muualle (Koskinen ym. 2005, 257).

Riippuvuudella viitataan siihen, miten hyvin tutkimus on dokumentoitu (Koskinen ym. 2005, 257). Tavoitteena on, että jos tutkimus toistettaisiin tutkijan kuvailemalla tavalla, päädyttäisiin samoihin johtopäätöksiin (Yin 2009, 45). Riippuvuutta on pyritty parantamaan mahdollisimman hyvällä dokumentaatiolla käyttämällä esimerkiksi

sitaatteja aineiston tulkinnan esittelyssä. Laadun varmistamiseksi on tutkimuksessa pyritty hyödyntämään Gummessonin (2007, 234–235) laatimaa tapaustutkimuksen laadun varmistamisen tarkistuslistaa. Kvalitatiivisen tutkimusprosessin on oltava läpinäkyvä, jotta tutkimuksen lukijat pystyvät itse tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksesta tulee käydä yksityiskohtaisesti ilmi, miten aineisto on kerätty, analysoitu ja tulkittu ja miten tapausyrittys on valittu. (Gummesson 2007, 234)

Tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään kuvion 7 avulla. Kuvio 7 kuvastaa tämän tutkimusprosessin kulkua osoittaen, miten tutkimuksen aihe on täsmentynyt ja tutkijan oppimisprosessi edennyt. Tutkimuksen vaiheet etenevät lomittain toistensa kanssa. Esimerkiksi aineistoa on luotu samanaikaisesti, kun teoriaan on perehdytty. Lisäksi aineiston tulkintavaiheessa on peilattu vahvasti aiemmin laadittuun teoreettiseen osuuteen ja myös teoriaan perehtyminen on jatkunut. Teoria ja empiria ovat siis olleet vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Eri vaiheiden ajankohtien päällekkäisyydellä on pyritty korostamaan tutkimusprosessin dynaamista luonnetta, joka on yksi laadukkaan tutkimuksen merkeistä (Gummesson 2007, 235).



Kuvio 7 Tutkimusprosessin kulku

Tutkija on myös pyrkinyt tiedostamaan aiemman tiedon vaikutuksen esiymmärrykseen aiheesta, mikä on yksi Gummessonin (2007, 234) kriteereistä laadukkaalle tapaustutkimukselle. Tapausyrityksen ollessa tutkijalle entuudestaan tuttu on tutkija erityisesti pyrkinyt huomioimaan sen, että aiemmat kokemukset ja tiedot tapausyrityksestä eivät vaikuttaisi hänen kykyynsä olla objektiivinen ja avoin uudelle ja mahdollisesti myös epämiellyttävälle tiedolle.

## **4 SINITUOTE BRÄNDIORIENTOITUNEENA BRÄNDIN RAKENTAJANA**

### **4.1 SINI-brändi ja sen kehitys**

SINI-brändin juuret juontavat 1940-luvulle, jolloin Einnon perhe perusti Sini-Tuote Oy:n. Tuolloin tuotevalikoimana kuului siivousvälineiden lisäksi kylpyhuonekalusteita, grillejä ja huonekaluja. Jo 1950-luvulla kehitettiin brändin tunnetuin tuote Sinipiika. Vuonna 1988 Sini-Tuotteen siivousvälineliiketoiminta siirtyi nykyiseen omistukseensa ja yritys nimettiin uudelleen Sinituotteeksi. (Sinituotteen historia 2014) Yritys keskittyi valmistamaan laadukkaita siivousvälineitä suomalaisille kuluttajille (Sinivalkoinen jalanjälki 2014).

1980-luvulla alettiin kehittää Sinipiika-tuotteen ympärille siivousvälinesarjaa, jossa samaan varteen olisi mahdollisuus vaihtaa erilaisia siivousvälinepäitä. Näin syntyi SINI-järjestelmä, joka on käytössä yhä tänä päivänä. Välinesarja sisältää nykyään kymmeniä eri osia, ja nykyiset osat ovat yhä yhteensopivia vuonna 1980 valmistettujen osien kanssa. Sinipiika-tuote on myös yhä valikoimissa. (Sinituotteen historia 2014)

SINI-brändi on laajentunut vuosien myötä voimakkaasti. Linjalaajennusten lisäksi on myös tehty useita kategoriaalaajennuksia. Alkuperäisten siivousvälineiden rinnalle tuli vuonna 2003 vaatehuollon tuotteita Sinituotteen ostaessa ruotsalaisen Rören Industrier Ab:n. Vuonna 2005 tulivat uutuutena brändin alle pölypussit. Viimeisin laajennus tapahtui vuonna 2011, jolloin SINI Ruuviton -kylpyhuonetelineet tulivat markkinoille. (Haast. B)

Kuluttajien keskuudessa SINI-brändi on onnistunut saavuttamaan vahvan aseman. 37 prosenttia suomalaisista käyttää ensisijaisesti SINI-tuotteita siivouksessa ja 48 prosenttia ainakin joskus, joten 85 prosentilla suomalaisista on SINI-tuotteita käytössään (Taloustutkimus 2012a). Brändin arvostuksesta kertoo myös se, että vuoden 2013 arvostetuimmat brändit Suomessa -listalla SINI oli sijalla 81 jättäen taakseen esimerkiksi Lumenen, Mercedes Benzin ja Windowsin (Lähtenmäki 2013, 9).

Vaikka SINI-tuotteet ovat perinteisiä kulutustuotteita, voidaan brändiä silti pitää yritysbrändinä eikä tuotebrändinä, sillä se täyttää monet yritysbrändin tunnuspiirteet. Tuotebrändeissä painottuu usein markkinaorientoitunut näkökulma ja yrityksen sisäisten prosessien merkitystä ei ymmärretä toisin kuin brändiorientoituneissa yritysbrändeissä (Urde 2013, 748). Yritysbrändin tunnuspiirteitä ovat lisäksi se, että brändi on ylimmän johdon johtama, koko henkilökunta on sitoutunut brändiin ja brändillä on strategista merkitystä. Brändin arvot ovat todellisia ja suunnitteluajaväli on pitkä. (Birkstedt 2012, 43) Nämä kaikki kriteerit täyttyvät SINI-brändin kohdalla.

## 4.2 Brändiorientaatio Sinituotteella

### 4.2.1 Brändiorientoitunut ilmapiiri

Yrityksen työntekijöiden brändiorientaation astetta voidaan arvioida de Chernatonyn ja Cottamin (2006, 626) laatiman mallin avulla (kuvio 4). Tapausyrityksessä ilmapiiri on hyvin brändiorientoitunut, mutta on mahdotonta määrittää tarkasti, millä de Chernatonyn ja Cottamin mallin portaalla ollaan. Tapausyrityksessä on kuitenkin selkeästi ylitetty työntekijöiden uskomisen ja sitoutumisen kynnyks, jolloin de Chernatonyn ja Cottamin (2006, 626) mukaan yrityksen kontrolli brändistä vähenee ja työntekijät alkavat tulkita brändiä omissa työrooleissaan. Työntekijöiden usko ja sitoutuneisuus brändiin tulee vahvasti ilmi haastatteluissa.

*Osa työntekijöistäkin on jo kolmannessa sukupolvessa töissä täällä niin kyllä me ollaan sinituotelaisia kaikki. -- Ja me ollaan kaikki ylpeitä siitä omasta työpaikasta ja omasta brändistä. (Haast. B)*

*Kyllä mä itekin uskon ja seison SINIn takana. Kuitenkin suuri osa tavarasta on hyvää ja kyllä näkee semmosia rimpulavarsia tuolla kilpailijoilla, jotka vaikuttaa ihan leluilta jo lähdössä. (Haast. A)*

Tapausyrityksessä on selkeästi annettu vastuuta kaikille ja tilaa tehdä asioita omalla tavallaan, ja täten myös yrityksen kontrollia pienennetty. Haastateltavat kokevat, että vastuun jakaminen tuo mielekkyyttä omaan työhön, ja vapaus on yksi syy siihen, että yrityksessä vallitsee niin hyvä ilmapiiri.

*Mun mielestä on tosi hyvä juttu, että jokaisella on vastuuta. Että tietyissä raameissa jokainen saa toteuttaa omalla tavallaan ja tyylillään. (Haast. D)*

*Kyllä se suurin syy siihen (hyvään ilmapiiriin) on se, että kaikkiin on se oma luottamus. Ei tarvii niin kun olla silmät selässä ja vahtia ja myös annetaan se oma vapaus tehdä. (Haast. E)*

de Chernatonyn ja Cottamin (2006, 626) mukaan brändiorientoitunut ilmapiiri on saavutettu, kun työntekijöiden toiminta on automaattisesti brändin mukaista. On vaikeaa määrittää, onko tapausyrityksessä toiminta aina automaattisesti brändin mukaista, mutta haastateltavien puheissa on viitteitä siitä, että työntekijät ovat sisäistäneet brändin ja sen arvot niin hyvin, että tiedostamattaan toimivat niiden mukaisesti.

*Ei se brändinä puheessa ole kentällä, mutta kumminkin kyllä ne sen ajatustasolla tiedostaa, että laatua tehdään ja kuluttajien odotukset on, että se kestää. Että tosi pieniinkin juttuihin (työntekijät) keskittyy. (Haast. C)*

*Haluisin, että tavara on just semmosta kun pitääkin ettei vaan tehdä huolimattomasti, että saadaan täysi urakka. (Haast. A)*

Työntekijöiden toiminnan ollessa täysin brändin mukaista he osallistuvat brändin rakentamiseen myös työajan ulkopuolella (Morhart ym. 2009, 123). Haastateltavien arjessa brändi näkyy eniten kaupassa asioidessa. Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että esimerkiksi kaupassa asioidessaan tulee usein kiinnitettyä huomiota kaupan siivousvälinevalikoimaan. Eräs haastateltavista kertoi bränditietoisuuden siirtyneen jo lapsiinkin.

*Jos käy jossain liikkeessä, niin aina tulee katottua, että millainen tuotevalikoima täällä on. Ja tv:stä tuli joku ohjelma Leviltä, ja siinä oli joku kauppa ja heti huomasin, että hei tuolla on SINI-kylttejä seinässä. (Haast. D)*

*Kyllä se ainakin silleen näkyy, että lastenkin kaa kun menee ruokakauppaan ne huutaa, että täällä on isi näitä sun tuotteita. Että kyllä meillä tää siniverisyys on aika vahvasti jo perheeseenkin jalkautunu. Markettiin kun menee pikasesti hakeen jotain ruokaostosta niin aina on aikaa kiertää siivousvälinehyllyn kautta. (Haast. E)*

Brändiorientoitunutta ilmapiiriä voidaan tutkia jakamalla se arvo-, normi- ja artefaktitasoihin, jotka johtavat brändin mukaiseen toimintaan. Arvotaso mittaa brändin merkitystä strategian kehittämisessä. (Baumgarth 2010, 657) Kun yrityksen ilmapiiri on vahvasti brändiorientoitunut, kietoutuvat kaikki yrityksen prosessit brändin

rakentamisen ja kehittämisen ympärille (Urde 1999, 117). Tapausyritystä voidaan pitää arvotason perusteella vahvasti brändiorientoituneena, sillä yrityksen kaikissa toiminnoissa etusijalle pyritään aina asettamaan brändi ja sen menestys. Brändi nähdään kiinteänä osana yritystä ja sen toimintatapoja, eikä sitä voida erottaa omaksi irralliseksi osakseen. Brändin merkitys päätöksenteossa on suuri.

*Brändi on niin kuin johtotähti, jonka ympärillä me tehdään asioita ja jonka hyväks me tehdään asioita. Kaikkien panostusten pitää tukea meidän brändiä. Että brändi ei ole meille pelkästään tuote tai markkinointi, vaan se on yrityksen toimintatapa. -- Se on semmonen spirit. Sinituotteella tehdään asiat näin, tää on Sinituotteen arvojen mukaista. (Haast. B)*

*Kyllä se (brändi) kaikessa tekemisessä on vahvasti mukana. Että totta kai me mietitään brändi edellä, kun mitään tehdään. Että esimerkiks nyt tää uus kampanja tää Lastensairaala, niin kyllä me paljon mietittiin, että mitkä siinä on riskit ja voiko se jotenkin haavottaa brändiä. -- Että kyllä aina brändi on kaikessa tekemisessä mukana. (Haast. E)*

Arvotaso näkyy myös siten, että brändiä pidetään arvokkaana strategisena resurssina, joka ei ole vain markkinointiosaston omistama työkalu, vaan koko organisaation yhteinen hanke (Gromark & Melin 2011, 400). Jokaisella työntekijällä on vaikutusta brändiin ja jokaisen työntekijän on tiedostettava oma roolinsa brändin rakentajana. Johtajien tehtävänä on varmistaa, että koko organisaatio ymmärtää ottaa brändin vakavasti. (Ind 2007, 105) Kysyttäessä haastateltavilta, kenen tehtävänä heidän mielestään on brändin rakentaminen yrityksessä, lähes kaikki vastasivat, että koko organisaation. Työntekijät ovat tiedostaneet hyvin oman työnsä vaikutuksen brändiin ja oman roolinsa brändin rakentajana.

*Se (brändin rakentaminen) on musta kyllä käytännössä kaikkien tehtävä. Joku tietysti sitten tekee isot päätökset, mutta on musta jokaisella tärkeä rooli. (Haast. D)*

*Kyllä se brändin rakentaminen on koko organisaation tehtävä. Joka tasolla se täytyy miettiä, että mikä on sen brändin etu. (Haast. E)*

Normitasolla tarkoitetaan yrityksen virallisten ja epävirallisten sääntöjen vaikutusta brändijohtamiseen. Normitaso näkyy yrityksessä brändiohjeiden ja niiden toteutumisen tarkkailun kautta. (Baumgarth 2010, 657–661) Tapausyrityksessä on mietitty johtoryhmän kesken, millaista työskentelytapaa yrityksessä halutaan noudatettavan ja millaista käyttäytymistä ei hyväksytä. Nämä ohjeet on kirjattu ylös ja pyritty

jalkauttamaan koko organisaatioon. (Strategiapalaveri 2011) Näin on pyritty normien avulla edistämään työntekijöiden brändin mukaista toimintaa.

Artefaktitasolla mitataan, miten hyvin brändi ja sen positiointi heijastuu näkyvien symbolien kuten työasujen ja bränditarinoiden kautta (Baumgarth 2010, 658). Yksi vahvimista symboleista tapausyrityksessä on sininen väri. Se näkyy jo brändin ja yrityksen nimessä. Lisäksi kaikissa tuotteissa on tarjolla SINIn sininen värivaihtoehto. Sinisellä värillä halutaan viestittää yhtä brändin tärkeimmistä arvoista eli kotimaisuutta. (Haast. B)

Yrityksen ilmapiiriä on osaltaan pyritty rakentamaan erilaisten tapahtumien ja perinteiden kautta. Yritys järjestää erilaisia ulkoilu- ja urheilutapahtumia, joissa tarkoituksena on kisailla leikkimielisesti ja viettää aikaa yhdessä. Esimerkiksi viime kesänä koko henkilökunta kutsuttiin Tampereen Teiskoon, jossa oli vuorokaudeksi järjestettyä hauskaa ohjelmaa. Lisäksi yrityksen työntekijät ovat osallistuneet useana vuonna erilaisiin juoksutapahtumiin, kuten Likkujen Lenkille ja Naisten Kypille. Yksi tärkeä perinne on jokavuotinen joululounas Kokemäen tehtaalla. Koko henkilökunnalle tarjotaan jouluaateria, jonka jälkeen johtajat antavat jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti joululahjan.

Johtajat kokevat tapahtumat ja perinteet tärkeiksi, sillä niiden tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi ja viihtyminen työpaikalla. Tätä kautta työntekijät ovat sitoutuneempia työhön ja jokaisella on motivaatiota tehdä parhaansa. Brändiorientoituneisuus näkyy myös tapahtumien järjestämisessä, sillä tätä kautta yritys pyrkii toimimaan myös sisäisesti brändin mukaisesti olemalla vastuullinen työnantaja. Brändi on myös usein konkreettisesti mukana tapahtumissa. Esimerkiksi Naisten kypille osallistuttaessa kaikilla työntekijöillä oli SINI-paidat yllään. Näin pyrittiin lisäämään SINI-henkeä työyhteisön keskuudessa (liite 3).

*Nää on tärkeitä asioita. Me haluttais, että henkilöstö voi hyvin ja tulis mielellään töihin ja olis sitoutuneita. Halutaan tällein positiivisen kautta luoda hyvää työilmapiiriä ja edesauttaa hyvinvointia ja sitä kautta jokainen pystyy saamaan parhaan itestään irti. Että halutaan myös talon sisällä toimia brändin mukaisesti olemalla vastuullisia työntekijöitä kohtaan. (Haast. B)*



Ilmapiiri on omalta osaltaan vaikuttanut siihen, että työurat yrityksessä ovat pitkiä ja vaihtuvuus erittäin pientä. Eräs haastateltavista koki, että tämä taas on omalta osaltaan vaikuttanut menestykseen, sillä työntekijät tuntevat hyvin toisensa, mikä helpottaa työntekoa ja luottamuksen syntymistä.

*Tietenkin me tunnetaan vielä tosi hyvin toisemme, kun kaikilla on niin pitkä ura. Se on aika poikkeuksellista mun mielestä kuitenkin. Että kyllä me tiedetään jalkaterän asennostakin, että millon toisella on huono päivä. (Haast. E)*

Työurien pituuden lisäksi haastateltavat uskoivat, että ilmapiiri on vaikuttanut positiivisesti muutenkin brändin ja yrityksen menestykseen. Ilmapiiri näkyy konkreettisesti esimerkiksi yrityksen tehtaalla käyville vieraille kaikkien työntekijöiden tervehtiessä hymyillen tyytyväisen oloisina vieraille. (Haast. C)

#### **4.2.2 Brändiorientoitunut johtaminen**

Johtajilla on tärkeä rooli brändiorientoitunutta yritystä rakennettaessa. Johtajien tehtävänä on toimia välittäjänä brändin ja yrityksen työntekijöiden välillä ja varmistaa brändin yhdenmukaisuus. (Vallaster & de Chernatony 2006, 776–777) Tapausyrityksessä johtajat ovat tiedostaneet oman tehtävänsä suuntaviivojen antajina ja brändin kokoajina. Alaiset odottavat johtajien nimenomaan kantavan tätä roolia brändin rakentamisessa.

*Mä johdan sitä brändiä. Mä vastaan, että organisaatiossa eri osa-alueilla homma sujuu ja saadaan aikaseksi asioita ja asiat nivoutuu toisiinsa. Kaikki kulkee yhteistä tietä ja kaikki tekee brändin eteen parhaan mahdollisen. (Haast. B)*

Tapausyrityksen johtamistyyliä kuvaa epämuodollisuus ja vähäinen hierarkia. Organisaatiorakenne on hyvin matala ja turhaa byrokratiaa vältetään. Näin pyritään säästämään aikaa, jotta voidaan keskittyä olennaiseen. Konkreettisesti tämä näkyy yrityksessä siten, että alaisten ja esimiesten välit ovat hyvin epämuodolliset ja palaverien ja kokousten määrä pyritään pitämään minimissä. Kynnys tulla keskustelemaan ongelmista halutaan pitää matalana

*Pyrin olemaan sellanen rento esimies ja ei sen tarvi niin kauheen tiukka piposta olla vaikka töissä ollaankin. Kunhan alaiset käyttäytyy mua kohtaan samalla*

*lailla. Että joka asiasta ei tarvi suuttua ja sitten taas toisinpäin, että jos mä teen jotain väärin, niin ne voi sanoa ihan suoraan. (Haast. C)*

*Täällä on semmonen lämmin ja kotoisa henki. Vaikka se onkin klisee sanoa, niin täällä tuntuu, että ollaan yhtä suurta perhettä. Täällä on oikeesti semmonen tunne. -- Että ei mulla oo mitään pahaa sanottavaa esimiehistä. Voi mennä sanomaan (esimiehille) ihan mistä vaan, ei ole mitään kynnystä. (Haast. D)*

Pääasiassa matala organisaatorakenne koettiin toimivaksi ja positiiviseksi asiaksi. Ongelmaksi koettiin lähinnä organisaation haavoittuvuus esimerkiksi sairastapauksissa. Välillä se myös aiheuttaa epätietoisuutta siitä, kenen vastuualueella asiat ovat.

*Pääasiassa se (vähäinen hierarkia) on hyvä juttu. Välillä se saattaa olla syynaiheuttajakin, kun ei oikein tiedetä, että kenen pitäis tehdä ja mitä pitäis tehdä. Mutta pääsääntöisesti se kuitenkin toimii. (Haast. C)*

Jos yritys haluaa lisätä brändiorientaatiota, tulee johtamistyyliä omaksua brändiorientoituneen muutosjohtamisen periaatteet, sillä ne lisäävät parhaiten brändin mukaista käyttäytymistä ja vahvistavat brändiorientoitunutta ilmapiiriä (Morhart ym. 2009, 134). Muutosjohtajan ominaisuuksia ovat karismaattisuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. Johtaja toimii roolimallina ja viestii vakuuttavaa brändivisiota muille työntekijöille. Hän tarjoaa muille haastavia uusia ideoita, jotka saavat kyseenalaistamaan vanhoja tapoja tehdä asioita. Hän myös ottaa työntekijät huomioon yksilöinä ja pyrkii siihen, että jokainen työntekijä pystyy saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Morhart ym. 2009, 123) Haastatteluissa tuli myös ilmi johtajien pyrkimys luoda ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä pystyy parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään omia kykyjään.

*Me suositaan positiivisten asioiden kautta etenemistä. Me halutaan, että kaikki innostuneesti tekee omaa osa-alueitaan ja pääsee näyttämään omaa osaamistaan. -- Sellanen pelolla johtaminen ei tuota hyviä tuloksia. Jokainen saa omasta persoonastaan irti parhaiten, kun voi vapautuneesti tehdä ja paneutuneesti. Se on myöskin yrityksen etu. (Haast. B)*

Johtajat haluavat kannustaa työntekijöitä myös siihen, että epäonnistumisia ei tarvitse pelätä ja riskiä voi ottaa. Eräs työntekijöistä koki menestyksen kannalta tärkeäksi sen, että välillä pitää pystyä ottamaan riskiä eikä aina saa edetä liian varman päälle.

*Meillä epäonnistuminen on sallittua ja virheistä opitaan ja ei tehdä kahta samaa virhettä. Mutta jos ei ota riskejä ei voi saavuttaakaan mitään. (Haast. B)*

*Ehkä se on vähän korjaantunutkin, mutta vielä pitäis pystyä ottamaan riskiä vielä vähän enemmän. Että vielä pari vuotta sitten esimerkiksi uudet tuotteet oli aina aika varmoja. (Haast. C)*

Tapausyritys pyrkii huomioimaan työntekijät yksilöinä. Yksi haastatelluista totesi, että tässä on myös onnistuttu hyvin. Hän kokee, että jokaisella on tärkeä ja iso rooli. Osittain tämä johtuu siitä, että organisaatio on niin pieni, että jokaisen työpanos on merkittävä. Yksilöllistä huomioimista pidettiin myös tärkeänä. Yksi haastatelluista koki kuitenkin olevansa enemmän osa tiimiä kuin yksilö.

*Jokaisella on täällä tärkeä ja iso rooli. Että heti huomaa jos joku on pois. Se tuo semmosta mielekkyyttä ja tunnetta, että olet tärkeä ja jokaisen työpanos huomioidaan. (Haast. D)*

Eräs johtajista koki tärkeäksi kannustavan johtamistyylin, jossa asioita tehdään ilon kautta, mutta kuitenkin keskittyneesti itse asiaan. Työntekijöiden motivointi koettiin myös tärkeäksi.

*Me halutaan, että ilmapiiri on kannustava ja motivoiva. Halutaan, että paljon kuuluu naurua ja on semmosta yhteisen tekemisen meininkiä. Mutta kuitenkin pitää olla sellasta tekemisen meininkiä, että kaikki innolla tekee. -- Sellasena tsempparina mä nimenomaan nään oman roolini. (Haast. B)*

Vallasterin ja de Chernatonyn (2005, 187) mukaan on tärkeää, että johtaja osoittaa luottamusta alaisiinsa. Tapausyrityksessä luottamusta on pyritty osoittamaan siten, että vastuuta on annettu kaikille. Tapausyrityksen johtajat pyrkivät painottamaan esimiehenä oma-aloitteisuuden ja vastuunoton tärkeyttä. Alaiset ovat myös valmiita ja halukkaita vastuunkantoon.

*Me uskotaan, että jokainen omassa tehtävässään, oman toimenkuvan puitteissa on oman alueensa paras asiantuntija ja myöskin pieni yrittäjä siinä omalla vastuualueellaan. (Haast. B)*

*Kyllä mä tykkään mun työstä kauheasti. Työ on semmosta oma-aloitteista ja saa ite mieltä. Kyllä mä ainakin otan vastuun omasta työstäni, että se mitä mä teen on mun vastuulla. (Haast. A)*

Kaiken kaikkiaan haastateltavien vastauksissa korostui välittömän johtamistyylin merkitys. Yrityksessä ei haluta koreilla titteleillä ja pitää yllä muodollista ilmapiiiriä. Tärkeintä on keskittyminen itse tekemiseen. Johtajat vastaavat kokonaisuuden toimivuudesta, ja jokainen työntekijä on vastuussa oman osa-alueensa suorittamisesta.

### 4.3 Brändin rakennusvaiheet Sinituotteella

#### 4.3.1 Vision määrittäminen

Brändin visio kuvaa brändin olemassaolon tarkoitusta ja tulevaisuuden tavoitteita. Tärkeä osa visiota ovat myös brändin arvot, jotka tukevat ja vahvistavat brändin tarkoitusta. (de Chernatony 2006, 101–114). Tapausyrityksen visio on kirjoitettu ylös yrityksen strategiapalaverissa vuonna 2011. Samassa palaverissa mietittiin myös yrityksen peruspilareja, joita voidaan pitää myös yrityksen ja brändin arvoina. Tärkeimmiksi arvoiksi asetettiin laatu ja kotimaisuus. (Strategiapalaveri 2011) Arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu hyvin, sillä kysyttäessä haastateltavilta, mitä he pitävät brändin arvoina, olivat vastaukset hyvin samankaltaisia. Kaikissa vastauksissa tärkeimpinä arvoina pidettiin kotimaisuutta ja laatua. Lisäksi vastuullisuus, ympäristöystävällisyys ja innovatiivisuus nousivat vastauksissa esille.

Arvot eivät saa olla vain sanahelinää, jonka avulla pyritään kiillottamaan yrityksen kuvaa ulospäin, vaan yrityksen tulee jatkuvasti kaikessa toiminnassaan toteuttaa arvojaan, ja niiden tulee näkyä (Yan 2005, 207). Jo haastateltavien samankaltaisista vastauksista arvoista kysyttäessä voi päätellä, että arvot näkyvät yrityksen toiminnassa. Eräs haastateltavista totesi, että brändin arvot todella kumpuavat yrityksen sisältä ja ovat osa yrityksen kulttuuria.

*Se on hyvin semmonen laaja kivijalka nää arvot. Se ei oo mitään sellasta päälle liimattua, vaan nimenomaan kumpuaa niistä arvoista, mitkä näkyy jokaisen työntekijän arjessa. (Haast. B)*

Brändiorientaation näkökulmasta voidaan todeta, että arvotaso näkyy hyvin vahvasti yrityksessä. Arvotasolla kaikkien arvojen on oltava yhteneväisiä brändin kanssa. Ne

ovat kaiken toiminnan lähtökohtana. (Gromark & Melin 2011, 401). Arvojen merkitys korostui haastatteluissa suuresti. Jokainen piti tärkeänä sitä, että kaikki toiminta ja tuotteet ovat brändin arvojen mukaisia. Erityisen haitalliseksi koettiin arvojen vastainen toiminta.

*Meijän menestystekijä on se, että tää on perinteinen suomalainen, pitkään markkinoilla ollut yritys. Ja se laatu. Ei tää ilman sitä ois kantanu. -- Että on jotain sellasia tuotteita, josta on tullu niin paljon reklamaatioita, että se ei mun mielestä oo meijän brändin mukainen. Semmoset heikot tuotteet pitäisi poistaa. (Haast. D)*

*SINin tulisi pysyä nimensä takana ettei päästetä laatua huonommaksi. Mä haluaisin ettei sekaannuttais mihinkään semmoseen mikä ei oo hyvälaatuinen. Mä kärsin reklamaatioista, mun mielestä se (reklamaatioiden saaminen) on tosi surullista. (Haast. A)*

Haastatteluista voi tulkita myös työntekijöiden sitoutuneisuuden arvoihin olevan vahvaa. Erään työntekijän mielestä on tärkeää varmistaa, että valmistetut tuotteet vastaavat brändin arvoja eikä vain tehdä tuotteita mahdollisimman nopeasti, jotta saadaan työt tehtyä.

*Mä haluaisin, että tavara on just semmosta kun pitääkin. Ettei vaan tehdä huolimattomasti, että saadaan täys urakka tehtyä. (Haast. A)*

Tapausyrityksessä brändin alkuperäinen tarkoitus, arvot ja tulevaisuuden näkymät nivoutuvat hyvin vahvasti toisiinsa. Haastateltaville tärkeintä brändin tulevaisuutta arvioidessa oli se, että pohja, jolle brändiä on alun perin lähdetty rakentamaan, säilyy.

*Nää perusarvot, mille me ollaan alun perinkin tätä yritystä ja brändiä rakennettu, niin ei ne muutu mikskään. -- Me ollaan vakaalla pohjalla toimiva perheyritys ja se luo toimintaan pitkäjänteisyyttä ja myöskin sen näkökulman, että mille pohjalle tätä on alun perin lähdetty rakentamaan, niin se pohja ei katoa minnekään, vaan se jatkuu. (Haast. B)*

Brändiorientoitunut ajattelutapa tulee hyvin ilmi erään haastateltavan pohtiessa brändin tulevaisuutta. Oleellisena nähdään se, että brändi ei missään vaiheessa unohdu tulevaisuutta suunniteltaessa, vaan kaikki päätökset tehdään brändin mukaisesti.

*Kaikkein tärkeintä on, kun koko ajan kuitenkin tehään tulevaa ja mietitään tulevaa, ettei siinä pääse se brändi unohtumaan. Mehän se jalkautetaan sitten se*

*uus tuleva, että tehään se tuotteina ja pakkauksina, ettei siinä tekemisessä vaan brändi unohdu. (Haast. E)*

Haastatellut kokivat, että tärkein menestystekijä on ollut nimenomaan pitkäjänteinen toiminta arvojen pohjalta. Yritys ei haluakaan lähteä kilpailemaan tuotteiden hinnalla, vaan luottaa vahvasti siihen, että toimimalla arvojensa mukaisesti myös tulevaisuudessa menestys jatkuu.

#### **4.3.2 Brändiympäristön analysoiminen**

Yrityksen tulee analysoida brändin ympäristö löytääkseen tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa brändin menestykseen. Tällaisia tekijöitä voivat olla asiakkaat, jakelijat, makroympäristö ja kilpailijat. (de Chernatony 2006, 88) Brändiorientoituneessa yrityksessä ympäristöä tulee tarkkailla säännöllisesti esimerkiksi markkinatutkimusten avulla (Baumgarth 2010, 661). Tapausyrityksessä korostetaan, että ympäristön analysoinnin tulee olla jatkuvaa. Yritys teettää säännöllisesti ostettuja tutkimuksia, joiden avulla saadaan tietoa brändiympäristöstä. Tärkeänä keinona pidetään myös erilaisten kanavien, kuten sosiaalisen median ja puheluiden, kautta tulevaa palautetta.

*Me tehään aika paljon tutkimusta ja sosiaalinen media on aivan oivallinen tapa tänä päivänä. Aika ajoin teetetään ostettuja tutkimuksia. Mutta se on jatkuvaa toimintaa, meidän täytyy koko ajan tietää, mitä esimerkiksi kuluttaja ajattelee. Ja meille tulee hyvin suoraan sitä palautetta. (Haast. B)*

Asiakkaiden tarpeiden, halujen ja käyttäytymisen tunteminen on oleellista brändin kannalta. (de Chernatony 2001, 39) Tapausyrityksessä koetaan että kuluttajien tunteminen ja vuoropuhelu heidän kanssaan on avainasemassa brändin kehittämisessä. Kuluttajien tarpeiden tunteminen ja niihin vastaaminen on tapausyrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista.

*Me ollaan koko ajan kuluttajien korvien välissä, ja se on ihan meidän tärkeimpiä vahvuuksia. Meidän täytyy tietää, mitä kuluttaja ajattelee ja mitä se hakee. (Haast. B)*

Jakelijoilla voi olla suuri vaikutus brändiin (de Chernatony 2006, 222). Tapausyrityksessä suhde jakelijoihin on ristiriitainen, mutta jakelijoilla on selvästi vaikutusta brändiin. Hyviä välejä jakelijoihin pidetään tärkeänä, koska jakelijat ovat elintärkeässä osassa myynnin kannalta. Samaan aikaan jakelijoita pidetään pahimpana uhkana brändille, sillä niiden valmistamat kauppojen omat merkit ovat brändin pahimpia kilpailijoita ja tuotteet on tehty usein jäljittelemällä SINI-brändin tuotteita.

*Pahimpia kilpailijoita on meidän omat asiakkaat (jakelijat) ja omien asiakkaiden private label -tuotteet, jotka tehdään usein jäljittelemällä markkinajohtajan tuotteita. Sillon kun ne on meidän omat asiakkaat ja kauppa on hyvin keskittynyttä niin sillon me koetaan ne suurimpana uhkana. (Haast. B)*

Makroympäristöstä kysyttäessä haastateltavat kokivat, että yleisesti vallitseva huono taloudellinen tilanne ei ole vaikuttanut heidän toimintaansa. Yksi syy tähän on se, että siivousvälineet ovat tuotteita, joita ihmiset käyttävät oli taloudellinen tilanne mikä hyvänsä.

*Ehkä tää on tää siivousvälinepuoli sellanen, että ihmiset siivoo ja ehkä nyt (huonossa taloustilanteessa) vielä enemmän itse ja tarvii niitä hyviä välineitä. Että melkein jopa käänteinen vaikutus tällä taloustilanteella. (Haast. D)*

Baumgarthin (2010, 661) mukaan brändiorientoituneessa yrityksessä brändiin investoidaan myös vaikeina taloudellisina aikoina. Tämä näkyy myös tapausyrityksen toiminnassa. Investoiminen koetaan tärkeänä tulevaisuuden kannalta, sillä ilman jatkuvaa kehitystyötä tulevaisuutta on vaikeaa rakentaa.

*Ei me mitään käsijarrua olla vedetty sen (huonon taloudellisen tilanteen) takia. -- Se on myös tosi tärkeä, koska jos rahat olis koko ajan tiukilla, vaikea tätä olisi viedä eteenpäin. (Haast. C)*

Brändiorientoituneessa yrityksessä kilpailijoiden analysointi on tärkeää. Yrityksen tulee tietää millaista kilpailua brändi kohtaa ja vieläkö brändi erottuu kilpailijoista. (Baumgarth 2010, 661) Lisäksi tulee pohtia, miten vanhojen kilpailijoiden toimet voivat vaikuttaa nykytilanteeseen (Ghodeswar 2008, 7). Tapausyrityksessä pahimpina kilpailijoina pidetään kauppojen omia merkkejä. Haastateltavat kuitenkin uskoivat, että brändin asema on vahva suhteessa kauppojen omiin merkkeihin. Kilpailijoista erotetaan brändin arvojen ansiosta ja tarjoamalla kokonaisvaltaisia ratkaisuja kuluttajille.

*Kyllä meidän asema on aika kova, vaikka isojakin on vastassa. Kyllä niillä private labeleillakin olis mahdollisuuksia mutta ne ei oo vielä tajunnu, että tarvisi tehdä jotain kunnollista. Nyt ne tekee sitä romua. Jos jossain kohtaa se kääntyy, niin silloin varmaan jotain tapahtuu. (Haast. C)*

*Kyllä se on se kokonaisuus taas. Että private labeleilla tulee yks tuote sinne ja yks tänne, mut meillä on se kokonaisuus, mikä tukee kuluttajan näkemystä. (Haast. E)*

Haastateltavat kokivat, että lisäksi innovatiivisuus ja jatkuva tuotekehittely ovat oleellisessa osassa, jotta kilpailussa menestytään. Innovatiivisuus on myös keino pitää kuluttajat uskollisina ja kiinnostuneina.

*Kyllä me tiedetään se, että kun meillä on isovolyymisiä tuotteita, niin siihen kylkeen tuodaan sitten oma private ja kyllä se on odotettavissa. Sit täytyy taas vaan hakee uutta, että oltais koko ajan niinku askeleen kaks edellä. Koska hinnallisesti me ei niille private labeleille pärjätä. (Haast. E)*

*Ollaan tavallaan saatu se markkinajohtajan rooli tossa tuoteryhmässä, niin kyllä meidän asiakkaat halua olla siinä mukana niin kauan, kun pystytään tarjoon uutta ja innovatiivisia tuotteita. (Haast. E)*

Yrityksen vahva brändiorientoituneisuus käy ilmi kilpailijoiden tarkkailussa. Jokainen haastateltava kertoi tarkkailleensa vapaa-ajalla kaupassa käydessään kilpailijoiden tuotteita ja vertailleensa niitä oman brändin tuotteisiin.

*Kyllä sitä kaupassa käydessä tulee kaupan hyllyiltä tarkkailtua että mitä kilpailijoilla on. Ja kyllä mä jonkun verran testaen kilpailijoiden tuotteita. (Haast. C)*

#### **4.3.3 Brändi-identiteetin muodostaminen**

Brändi-identiteetti on joukko mielikuvia, jotka kuvaavat sitä, mitä brändi edustaa ja lupaa asiakkaille (Srivastava 2011, 340). Brändi-identiteetin ydin on brändin olemus, joka kertoo brändin lupauksen (de Chernatony 2006, 225). Tapausyrityksessä brändin lupauksena pidetään sitä, että brändin tuote on paras mahdollinen väline kyseessä olevaan käyttötarkoitukseen. Lupausta on pyritty konkretisoimaan jo tuotteen nimessä, joka kertoo, mihin käyttötarkoitukseen tuote on tarkoitettu.



*Meillä nimikin kertoo, mihin käyttötarkotukseen se (tuote) on kehitetty, esimerkiksi Laudepesuri. Ja silloin kun se on paras mahdollinen väline esimerkiksi niiden lauteiden pesuun, kun se arkinen siivoustyö helpottuu ja kuluttaja oikeesti kokee, että tää työväline helpotti mun työtäni, niin silloin me koetaan, että lupaus on täytty. (Haast. B)*

Brändi-identiteetin ytimen ja brändin arvojen välillä tulisi Aakerin (2012, 88) mukaan vallita vahva yhteys. Tämä yhteys tuli vahvasti esille kysyttäessä haastateltavilta heidän näkemystään brändin lupauksesta ja siitä, mitä brändi heidän mielestään edustaa. Monien kohdalla vastauksissa toistuivat samat asiat kuin kysyttäessä brändin arvoista. Brändin identiteetti rakentuu siis hyvin vahvasti brändin arvojen ympärille.

*Kyllä se tämmönen laadukkuus, kotimaisuus ja innovatiivisuus. Että kotimainen nyt ainakin. (Haast. C)*

Yrityksen viestimä brändi-identiteetti ei aina vastaa asiakkaiden mielikuvaa brändistä eli brändi-imagoa (Grönroos 2007, 287). Tapausyrityksessä uskotaan kuitenkin, että haluttu brändi-identiteetti vastaa paljolti brändi-imagoa, ja asiakkaat brändin nähdessään pitävät brändiä sen arvojensa mukaisena. Tätä tukee myös brändistä tehty tutkimus, jossa kuluttajilta kysyttiin, mikä heidän mielestään kuvaa parhaiten SINI-brändiä. Laadukas, tuttu ja suomalainen olivat eniten vastauksia saaneet ominaisuudet. (Taloustutkimus 2012b)

*Kyl mä toivon että ne (asiakkaat) mieltäis, ja kyllä mä uskonkin että ne mieltää, kun ne näkee SINI-brändin, niin tulee se kotimainen ja tää on luotettava. Sellasena mä toivon, että ne jatkossakin näkis sen. (Haast. E)*

Brändiorientoituneessa yrityksessä brändi-identiteettiä rakennetaan pitkällä tähtäimellä (Baumgarth 2010, 661) ja myös brändi-identiteetin ytimen on säilyttävä samana (Aaker 2012, 88). Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että brändin rakentamisessa pyritään pitkäjänteiseen ajatteluun ja brändin ytimen ja arvojen halutaan pysyvän samanlaisina, vaikka brändiä aika-ajoin päivitetäisiin.

*Tärkeää olis, että ne (asiakkaat) näkee, että tää on semmonen uudistuva, mutta kuitenkin semmonen perinteinen. Pysyttäis siinä hyvässä laadussa, mutta tietty uudistautuminen täytyy tapahtua. (Haast. D)*

Kun brändiorientaatio on yrityksessä vahva, brändi on hyvin suojattu ja brändiä ollaan myös valmiita puolustamaan kilpailijoita vastaan (Gromark & Melin 2011, 401). Tapausyrityksessä suhtaudutaan erittäin vakavasti brändin suojaamiseen. Kaikille tuotteille hankitaan mallisuoja ja osa tuotteista on patentoituja. Suojaaminen tapahtuu systemaattisesti, ja se on yrityksessä päätetty strateginen linjaus. Brändiä puolustetaan myös aggressiivisesti kopioijia vastaan.

*Meillä on vakijuristi, joka hoitaa meidän IPR-oikeuksia. Että lähes koko ajan meillä on keissejä jossain päin maailmaa käynnissä, missä on kopioitu meidän tuotteita, ja niihin kaikkiin me tartutaan hyvin aggressiivisesti. (Haast. B)*

SINIn kaltaisessa tuotebrändissä on vaarana se, että brändi-identiteetti nähdään liian paljon tuotteiden kautta (Aaker 2012, 72). Vaikka brändin arvojen on näyttävä tuotteissa, on brändi kuitenkin paljon enemmän kuin tuote. Aaker (2012, 72) käyttää termiä tuoteansa tarkoittaessaan kykenemättömyyttä erottaa tuote brändistä. Haastatteluissa SINI-brändi tuli vahvasti esille tuotteiden kautta. Haastateltavat puhuivat paljon tuotteiden ominaisuuksista ja kehittelystä. Tuotteet ovat iso osa brändiä, ja niiden kautta brändi vahvasti rakentuu. Vaarana on kuitenkin, että unohdetaan, etteivät brändin ominaisuudet ole samat kuin tuotteet ominaisuudet, vaan brändi on paljon muutakin. Brändi-identiteettiä ei tule rakentaa vain tuotteiden ominaisuuksien varaan, sillä brändillä on muitakin arvoja ja tehtäviä, kuten toimia itseilmaisun välineenä (Aaker 2012, 72).

#### **4.3.4 Brändi-identiteetin toteuttaminen**

Ilman koko henkilökunnan osallistumista brändi-identiteetin toteuttamiseen ei pystytä rakentamaan vahvaa brändiä (Burmam, Zeplin & Riley 2009, 265). Täten brändi-identiteetin sisäinen toteuttaminen on ratkaisevaa brändin menestyksen kannalta. Sisäisen toteuttamisen yhtenä tavoitteena on, että kaikilla työntekijöillä on oltava syvälinen ymmärrys brändistä (Keller 2008, 125). Tapausyrityksessä työntekijöiden brändiorientaation aste on korkea. Siksi työntekijöiden brändiymmärrys on myös syvälinen, sillä tämä on edellytyksenä korkealle brändiorientoituneisuudelle.

Brändiorientoituneessa yrityksessä sisäistä toteuttamista voidaan tarkastella Baumgarthin (2010, 659) laatimien tasojen avulla. Vahvimmin sisäinen toteuttaminen näkyy tapausyrityksessä arvotasolla. Aiemmin todettiin, että tapausyrityksessä kaikki kokevat olevansa vastuussa brändin rakentamisesta. Sisäisessä toteuttamisessa on siis onnistuttu arvotasolla. Jotta tähän tilanteeseen päästään on Indin (2007, 106) mukaan yrityksen tehtävä kolmenlaisia toimia. Ensimmäisenä välttämättömänä askeleena on brändin arvojen viestiminen ylhäältä alaspäin. Vision määrittämisen kohdalla todettiin, että tapausyrityksen brändin arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu hyvin. Tämän jälkeen on kehitettävä osallistavia toimia, joiden avulla kaikki organisaatiossa voivat osallistua brändin kehittämiseen (Ind 2007, 106). Tapausyrityksessä pyritään antamaan kaikille mahdollisuus osallistua esimerkiksi tuotekehitykseen aloitetoiminnan kautta, jossa jokainen voi ehdottaa uusia ideoita yritykselle.

*Uusille ideoille meillä on tällainen aloitetoiminta. Jokasesta uudesta ideasta maksetaan palkkio ja mitä parempi se on sitä enemmän siitä saa rahaa. Että työntekijöillekin on hyötyä siitä, että ne keksii jotain. (Haast. C)*

Kolmantena yrityksen tulee rakentaa eri osastojen välistä yhteistyötä tukevia toimintoja (Ind 2007, 106). Tapausyritys on suhteellisen pieni, joten osastojen välinen yhteistyö on jo koon takia suhteellisen sujuvaa. Sujuvuutta on lisätty ottamalla käyttöön tuotekehitysprojekteihin internetalusta, jossa kaikki osalliset pääsevät tarkkailemaan projektin kehitystä.

*Meillä on kaikki tuotekehitysprojektit tällasella nettialustalla, josta koko joukko eri osastojen ja eri tuotekehityksen vaiheissa siihen prosessiin liittyviä ihmisiä pääsee katsomaan, mitä tapahtuu. (Haast. B)*

Normitaso näkyy brändi-identiteetin sisäisessä toteuttamisessa siten, että yrityksessä on olemassa ohjeita sille, miten brändiä tulisi toteuttaa. Ohjeet voivat koskea esimerkiksi virallista brändiviestintää (Baumgarth 2010, 666). Tapausyrityksessä brändille on laadittu viralliset graafiset ohjeet, joita jokaisen on noudatettava brändistä viestiessään. Ohjeissa mainitaan mm. pakkauksen ulkomuodoista ja käytettävistä fonteista sekä värisävyistä. (Strategiapalaveri 2011)

Varsinaista säännöllistä sisäistä brändiviestintää ei tapausyrityksessä ole, mutta brändi esiintyy usein muun viestinnän taustalla ja on täten tiiviinä osana sisäistä viestintää.

*Kyllä meillä tietyllä tavalla on aika paljon viestintää, mikä liittyy brändiin. Tällä hetkellä esillepanot on myynnin kanssa ollu vahvasti maaliskuun teemana. Tällä hetkellä viestintä on aika paljon valokuvamateriaalia. Se on vahvasti sitä, millä lailla se brändi näkyy siellä myymälässä. --Että kyllä se sitä kautta mutta ei varsinaisesti mitään otsikolla brändi. (Haast. E)*

Pelkkä brändi-identiteetin sisäinen toteuttaminen ei riitä, vaan sitä on toteutettava myös ulkoisesti. Brändiorientoituneessa yrityksessä brändin mainostaminen ulkoisille sidosryhmille koetaan tärkeäksi, ja se nähdään kannattavana investointina (Gromark & Melin 2011, 400). Tapausyrityksessä on tiedostettu ulkoisen viestinnän merkitys brändin rakentamisessa ja menestyksessä.

*Mikään tuote ei yksistään kanna eikä lähde elämään. Kyllä se tarvii sen markkinoinnin. Että viestintää pitää olla, mikään ei yksistään lähde kaupan hyllystä liikkeelle. Kyllä meidän pitää päästä kertomaan kuluttajalle. (Haast. B)*

Edellisen kommentin perusteella voisi tulkita viestinnän painottuvan tuotteiden mainostamiseen brändin rakentamisen sijaan. Haastateltava kuitenkin korostaa seuraavaksi, että brändi on kaiken viestinnän keskiössä. Vaikka esimerkiksi mainoksissa esitellään usein yrityksen tuotteita, halutaan mainoksilla kuitenkin viestiä vahvasti brändistä ja mainonnan tulee olla yhdenmukaista brändin kanssa.

*Kaikessa meidän markkinoinnissa ensimmäisenä viestinä on kuitenkin se brändi. (Haast. B)*

Ulkoisessa viestinnässä oleellista on, että brändiviestintä on yhdenmukaista ja pohjautuu edeltäviin brändin rakennusvaiheisiin. Tavoitteena on kääntää brändin arvot asiakkaita kiinnostaviksi viesteiksi. (Urde 2003, 1033) Tapausyrityksessä eri medioiden kautta tapahtuvan viestinnän yhdenmukaisuuden voi havaita vertaamalla Uusi lastensairaala 2017 -tuotteiden lehtimainosta, kuvakaappausta televisiomainoksesta ja myymäläesillepanoa (liite 4). Kaikissa visuaalinen ilme on hyvin samanlainen. Brändin logolle on annettu runsaasti tilaa. Kotimaisuutta on pyritty tuomaan esille sinivalkoisella väriytyksellä.

Tapausyrityksen kaltaisessa kuluttajatuotteita valmistavassa yrityksessä brändi-identiteettiä toteutetaan myös tuotteiden kautta. Oleellista on, että arvojen tulisi näkyä tuotteiden kautta. Arvojen tulisi siis olla rakennettu jokaiseen tuotteeseen. (de Chernatony, Dury & Segal-Horn 2004, 75). Haastateltavien mukaan uusia tuotteita suunniteltaessa mietitään, miten hyvin ne sopivat brändin arvoihin ottamalla esimerkiksi huomioon sen, pystytäänkö tuote valmistamaan kotimaassa.

*Että tuotekehityksessä mietitään, että onko se tuote semmonen, että se esimerkiksi pystytään täällä kotimaassa valmistamaan. Ettei lähdetäkään hakemaan niitä kiinalaisia ratkasuja. (Haast. C)*

*Totta kai se kotimaisuus edellä ja se kotimaassa tekeminen. Että pyritään koko ajan miettimään, että miten me pystytään ite tekeen ja tuottaa tossa Kokemäellä. Kyllä ton brändin alle vois maailmalta hakea satoja tuotteita, mut ei niitten siivet pitkälle kantais. (Haast. E)*

Viestinnän ja tuotteiden lisäksi brändi-identiteettiä toteutetaan lunastamalla annetut brändilupaukset (Ghodeswar 2008, 7). Tapausyrityksessä brändilupausten lunastamista pidetään erittäin tärkeänä. Yrityksessä tehdään paljon töitä sen eteen, että lupaus pystytään lunastamaan. Brändilupausten rikkoutuminen otetaan myös vakavasti.

*Se on erittäin vaarallista ja huono asia, jos brändilupaus rikkoutuu ja tulee pettymyksiä ja brändi alkaa murentua. Kyllä meidän tehtävä on ennen lanseerausta testata tuotteita. Meillä on systemaattinen laadunvarmistus ja testiryhmiä ja itse kehitettyjä testauslaitteita, joilla me varmistetaan, että tuotteet täyttää kuluttajan odotukset. (Haast. B)*

Pyrkimys brändilupausten täyttämiseen näkyy myös siten, että kaikilla tuotteilla on vuoden tuotetakuu ja osalla jopa viiden vuoden laatutakuu (Tuotetakuu 2014). Yksi haastateltavista koki, että takuu auttaa brändilupausten rikkoutumisesta toipumista, sillä asiakkaat arvostavat sitä, että vialliset tuotteet korvataan. Näin he ovat jälleen tyytyväisiä brändiin ja jopa valmiita toimimaan brändin puolestapuhujina.

*Kun lupaa asiakkaalle korvata sen rikkinäisen tuotteen niin asiakkaat totee, että voi että, kylläpä teillä palvellaan asiakkaita hyvin. Että hän kertoo nyt kyllä kaikille, että kannattaa ostaa SINI-tuotteita, että he korvaa ja heillä on takuu. Että eihän kaikilla semmosta takuuta ole siivousvälineille, ei todellakaan. Että hän suosittelee kyllä nyt muille. (Haast. D)*

Eräs haastateltavista kuvaili toteuttamista palapelin rakentamiseksi, jossa eri osien on sovittava yhteen keskenään (Haast. E). Toteuttamisen kohdalla pätee haastateltavien mukaan sama, mikä pätee koko brändin rakentamisessa: kokonaisuus ratkaisee. Eräs haastateltavista korosti, että nimenomaan kokonaisuuteen keskittyminen on ollut yksi menestyksen avaimista.

*Kyllä se on tää kokonaisuus. Ettei nähdä asioita yksipuolisesti ja pelkästään jonkun osa-alueen kautta. Että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Ja me seistään kaikilta osin brändin takana ja tehdään päivittäin töitä sen eteen. (Haast. B)*

Vaikka kaikki edellä esitetyt brändin rakentamisen vaiheet ovat oleellisia, on kuitenkin huolehdittava siitä, että ne yhdessä muodostavat toimivan kokonaisuuden eikä vaiheita pidetä erillisinä osinaan. de Chernatyn (2006, 82) mukaan brändin rakentamisen tulee olla integroitu kokonaisuus, jossa eri toiminnot tukevat toinen toisiaan. Edellisestä sitaatista käy myös ilmi, että brändin rakentaminen on päivittäistä, jatkuvaa toimintaa. Tämä tukee Grönroosin (2007, 331) näkemystä siitä, brändin rakentaminen on jatkuva prosessi, joka ei toimi niin, että ensin rakennetaan valmis brändi-identiteetti, jota tämän jälkeen viestitään asiakkaille ja josta asiakkaat muodostavat omia käsityksiään.

#### **4.4 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi**

Tutkimuksen empiirinen osuus tukee pääasiallisesti aiemmin laadittua teoreettista viitekehystä. Sinituotteen voidaan sanoa olevan brändiorientoitunut yritys. Kaikki yrityksen toiminnot keskittyvät pohjimmiltaan brändin ympärille ja tähtäävät brändin menestykseen. Yritys on menestynyt pitkälti brändinsä ansiosta. Brändi on erottamaton osa yritystä. Brändiorientoituneisuus tulee esille yrityksen ilmapiirissä, jossa brändillä on iso asema. Tämä tukee alkuperäisen viitekehyksen olettamusta siitä, että brändiorientoitunut ilmapiiri on osa brändiorientoitunutta yritystä.

Sinituotteella työntekijät ovat sitoutuneita brändiin ja toimivat pääasiallisesti brändin mukaisesti, joten ilmapiiri voidaan todeta olevan vahvasti brändiorientoitunut, vaikka tarkkaa brändiorientoituneisuuden astetta on mahdotonta määrittää. Brändiorientoitunut ilmapiiri näkyy yrityksessä siten, että koko organisaatio rakentaa brändiä yhdessä ja

jokainen työntekijä tuntee olevansa vastuussa brändistä. Brändin merkitys yrityksen päätöksenteossa on suuri, ja brändi on jossain muodossa mukana myös työntekijöiden vapaa-ajalla. Ilmapiiri ei ole syntynyt yrityksessä itsestään, vaan sitä on pyritty tietoisesti rakentamaan tapahtumien ja perinteiden avulla. Tätä kautta työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen ja ovat valmiimpia tekemään parhaansa myös brändin eteen ja toimimaan brändin mukaisesti.

Sinituotteen johtamistyyliässä näkyy paljon Mohartin ym. (2009, 123) laatimien brändiorientoituneen muutosjohtamisen periaatteita. Tämä tukee muiden tutkijoiden (Merrilees & Frazer 2013, 158; Morhart ym. 2009, 136; Punjaisri ym. 2013, 997) näkemystä siitä, että brändiorientoitunut muutosjohtaminen on toimivin tapa johtaa brändiorientoitunutta yritystä. Sinituotteella johtajien tehtävä brändin rakentamisessa on vastata kokonaisuuden toimivuudesta. Kuvaavaa yrityksen johtamistyyliä on alaisten ja esimiesten epämuodolliset välit ja vähäinen byrokratia organisaatiossa, joita pidettiin positiivisina ja toimivina tapoina. Sinituotteella johtajat pyrkivät luomaan kannustavan ja positiivisen ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä pystyy saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja virheiden tekeminen on sallittua. Työntekijät pyritään myös huomiomaan yksilöinä. Luottamusta työntekijöihin osoitetaan jakamalla vastuuta kaikille. Vastuunjaon ja ilon kautta tekemisen oli tapausyrityksessä todettu saavan aikaan hyviä tuloksia.

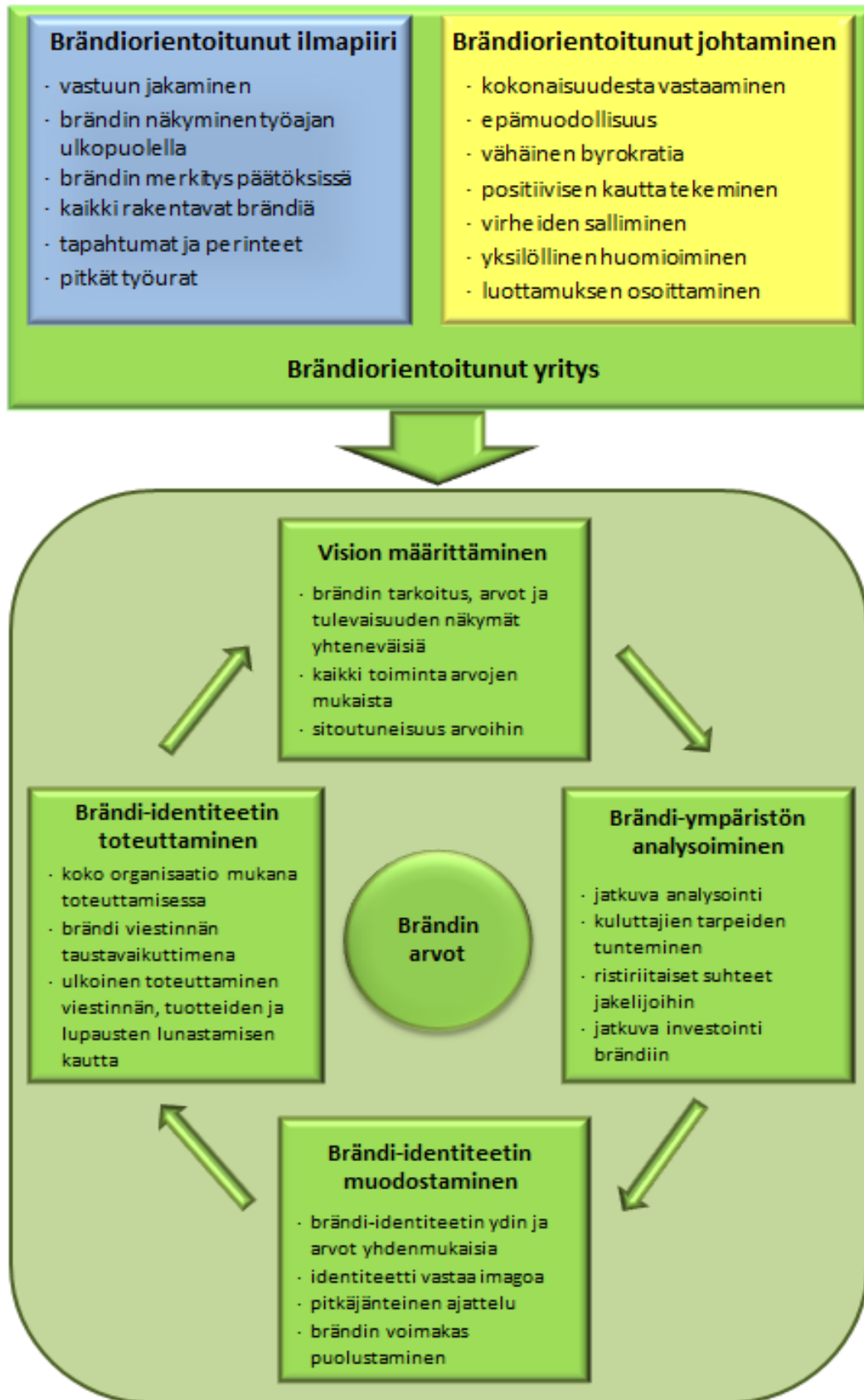
Sinituotteen brändin rakentamisessa voidaan tunnistaa kaikki neljä aiemmin laaditussa teoreettisessa viitekehyksessä ollutta vaihetta: vision määrittäminen, brändiympäristön analysoiminen, brändi-identiteetin muodostaminen ja brändi-identiteetin toteuttaminen. Aineistossa korostui kaikkien neljän vaiheen tärkeys brändiä rakennettaessa. Jokainen vaihe omalta osaltaan edesauttaa brändiä vahvistumaan. Brändin rakentaminen on kuitenkin aineiston perusteella jatkuvaa, päivittyvää toimintaa, jossa kaikkien vaiheiden yhdessä muodostama kokonaisuus ratkaisee. Aineiston perusteella ei voida määrittää vaiheiden tarkkaa järjestystä, vaan eri vaiheita kehitetään yrityksessä jatkuvasti ja yhtäaikaaisesti. Tästä syystä kuviossa 8 vaiheet on laitettu ympyrän malliseen kuvioon aiemmin viitekehyksen suoran linjan sijaan. Tällä halutaan korostaa nimenomaan vaiheiden yhdessä muodostaman kokonaisuuden tärkeyttä sekä vaiheiden jatkuvaa ja yhtäaikaista rakentamista. Brändin rakentaminen ei ole suoraviivaista toimintaa, joka alkaa vaiheesta A ja loppuu vaiheeseen B, sillä brändi ei ole koskaan valmis, vaan sitä

kehitetään jatkuvasti. Lisäksi ympyrämuodolla halutaan häivyttää aiemmassa viitekehyksessä korostunutta vaiheiden järjestyksen merkitystä, jota ei empirian perusteella havaittu.

Aineiston perusteella brändin arvojen merkitys korostuu. Sinituotteella brändin arvot näkyvät jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Vision määrittämisen kohdalla arvot näkyvät ilmeisimmin, sillä ne ovat osa visiota. Brändiympäristön analysoimisessa arvot näkyvät etenkin kilpailijoiden kohdalla, sillä tärkein keino erottautua kilpailijoista on brändin arvot. Brändi-identiteetin ytimen ja arvojen välillä vallitsee Aakerin (2012, 88) vaatima vahva yhteys. Brändi-identiteetti rakentuu pitkälti brändin arvojen ympärille. Brändi-identiteetin sisäisessä toteuttamisessa arvoilla on iso rooli, sillä Indin (2007, 106) mukaan oleellinen osa toteuttamista on arvojen viestiminen ylhäältä alaspäin niin, että työntekijät todella kokevat arvot omikseen. Sinituotteella arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu hyvin. Ulkoisessa toteuttamisessa arvot näkyvät tuotteiden kautta. Jokaista tuotetta suunniteltaessa mietitään, miten ne sopivat brändin arvoihin.

SINI-brändiä tarkasteltaessa voidaan havaita, että arvot ovat brändin merkittävin osa, jota ilman brändiä ei olisi olemassa. Arvot ovat brändin pohja, jonka varaan brändiä voidaan rakentaa. Jos brändillä ei ole arvoja tai arvot eivät ole todellisia, ei myöskään brändi voi olla vahva, sillä brändi on rakennettu tyhjän päälle ja perusta puuttuu. Arvojen merkitystä on haluttu korostaa alkuperäiseen viitekehykseen verrattuna kuviossa 8 laittamalla ne brändin rakennusvaiheiden keskelle. Näin on haluttu myös tuoda esille se, että arvot näkyvät kaikissa rakennusvaiheissa.





Kuvio 8 Teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi

Tutkimuksen empiiriset tulokset tukevat aiempaa käsitystä siitä, että brändiorientaatio itsessään muodostaa vahvan pohjana brändille ja on edellytyksenä vahvalle brändille. Lisäksi brändiorientoituneisuus näkyy erikseen jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Täten kuvio 8 etenee samalla tavalla kuin kuvio 6. Brändiorientaatio on kuvion yläreunassa pohjana brändin rakentamiselle. Nuoli brändiorientoituneen yrityksen ja brändin rakennusvaiheiden välillä kuvastaa brändiorientaation näkymistä eri rakennusvaiheissa. Brändiorientoituneisuudella on siis suuri merkitys brändin menestyksessä, sillä se näkyy sekä taustavaikuttimena koko brändin rakennusprosessissa että erikseen kaikissa brändin rakennusvaiheissa.

Yritysten on tärkeää tiedostaa sisäisten prosessien merkitys brändille, sillä ne voivat olla ratkaisevassa asemassa brändin menestyksen kannalta. Brändi ei ole muusta yrityksestä irrallaan oleva osa, vaan kaikilla yrityksen toimilla on merkitystä brändin kannalta. Yrityksen ollessa brändiorientoitunut huomioidaan brändi kaikissa tehtävissä päätöksissä ja toimissa. Tällöin kaikki yrityksen toiminnot tukevat automaattisesti brändiä ja ovat brändin mukaisia. Näin brändiorientaatio toimii brändiä vahvistavana mekanismina yrityksessä. Brändiorientaatio ei ole välttämättömyys. Brändiä voidaan rakentaa ilman brändiorientoitunutta ajattelutapaakin, mutta brändiorientoituneisuus tekee brändistä entistä vahvemman ja tarjoaa brändille ja yritykselle paremmat mahdollisuudet menestystä.

Ladikin ja Stewartin (2008, 162) mukaan tutkimuksen kontribuution voi syntyä kolmella eri osa-alueella: teoriassa, metodologiassa ja kontekstissa. Tämän tutkimuksen kontribuutio syntyy pääasiallisesti kontekstin ja teorian kautta. Tutkimuksessa käsitellään brändin rakentamista uudessa, aiemmin tutkimattomassa kontekstissa: brändiorientoituneessa yrityksessä. Tutkimus antaa lisäymmärrystä siitä, miten brändiorientaation kautta muodostuvat yrityksen sisäiset tekijät näkyvät yrityksen brändin rakentamisen eri vaiheissa.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio syntyy brändiorientaatiota koskevan tutkimustiedon lisäämisen kautta. Brändiorientaatiotutkimuksen ollessa vielä hajanaista ja alkutaipaleella (Gromark & Melin 2011, 398) ei ole olemassa tarkkaa kuvaa tai aiempia viitekehyksiä siitä, mistä eri tekijöistä brändiorientaatio yrityksessä muodostuu.

Tässä tutkimuksessa on pyritty lisäämään ymmärrystä brändiorientaatiosta tutkimalla, mitä eri tekijöitä vaaditaan, jotta yrityksestä tulee brändiorientoitunut.

Ladikin ja Stewartin (2008, 163) kontribuutiojatkumolla tämä tutkimus sijoittuu kohtien 2 ja 3 välille. Kohdassa 2 tutkimus on jäljennös aiemmista tutkimuksista, mutta laajentaa tutkimusta uudelle alueelle. Kohdassa 3 uutta teoriaa tai metodologiaa sovelletaan uudelle alueelle. Tässä tutkimuksessa jo aiemmin tutkittua brändin rakentamiseen liittyvää teoriatietoa sovelletaan uudelle alueelle eli brändiorientaatioon. Tämän perusteella tutkimus voitaisiin sijoittaa kohtaan 2, mutta tutkimuksessa muodostetaan kuitenkin uutta teoriatietoa brändiorientaatioon liittyen.

Tutkimusta aihealueesta tarvitaan kuitenkin lisää. Tässä tutkimuksessa oli mukana vain yksi tapausyritys, joten muiden yritysten tutkiminen toisi lisävarmuutta tuloksille ja osoittaisi, etteivät tulokset ole riippuvaisia yrityksestä. Tämän tutkimuksen tapauksena oli kuluttajatuotteita valmistava yritys. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, miten brändiorientaatio näkyy palveluita tuottavan yrityksen brändin rakentamisessa ja eroavatko prosessit tuotteita valmistavista yrityksistä. Lisäksi brändiorientaatio vaatii runsaasti lisätutkimusta. Tässä tutkimuksessa tutkittiin brändin rakentamista vain yrityksen näkökulmasta. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia myös asiakasnäkökulma, jotta ymmärrettäisiin, miten brändiorientoitunut brändin rakentamien vaikuttaa asiakkaisiin.

## 5 YHTEENVETO

Brändin käsite on kehittynyt ja laajentunut valtavasti vuosien saatossa. Nykyään brändi on paljon muutakin kuin pelkkä nimi, merkki tai symboli. Brändi voidaan nähdä jatkuvana sosiaalisena prosessina, jossa arvoa luodaan kaikkien sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja yrityksen työntekijöiden, kanssa. Nyky-yhteiskunta tuo monia haasteita brändille. Kuluttajat ovat yhä vaativampia, kilpailu kovaa ja suunnittelu lyhytjänteistä. Brändit tarjoavat kuitenkin monia hyötyjä yrityksille uskollisista asiakkaista aina osakkeen tuoton kasvuun asti. Brändien merkitys yrityksille vain kasvaa. Brändi on monen yrityksen arvokkain omaisuus, sillä suurin osa yritysten omaisuudesta on nykyään aineetonta pääomaa ja brändi muodostaa ison osan tästä pääomasta.

Brändiorientoituneessa lähestymistavassa brändiä tutkitaan kokonaisvaltaisena organisaatiota ohjaavana ajattelutapana. Täten brändiorientaatio soveltuu nykyisen laajan brändin käsitteen tutkimiseen. Brändiorientaatio lähestyy brändiä yrityksen sisältä päin, joten myös brändin rakentamista lähestyttiin tässä tutkimuksessa yrityksen näkökulmasta. Aiemmin ei ole tutkittu sitä, miten brändiorientaatio näkyy yrityksen brändin rakennusprosessissa. Tämän tutkiminen koettiin kuitenkin oleelliseksi, sillä yrityksen sisäisillä prosesseilla on todettu olevan vaikutusta brändin rakentamiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida brändin rakentamista brändiorientoituneessa yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteeseen vastattiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mistä osa-alueista brändiorientaatio muodostuu?
- 2) Mitä eri vaiheita on brändin rakentamisessa?
- 3) Miten brändiorientaatio näkyy brändin rakentamisessa?

Tutkimuksen kohteena on Sinituotteen SINI-brändi. Sinituote on pääasiassa siivousvälineitä valmistava suomalainen perheyritys. Se on onnistunut rakentamaan vahvan brändin kuluttajatuotekategoriassa.

Brändiorientaatio syntyi vastapainoksi pitkään vallalle olleelle markkinaorientaatiolle, jossa brändiä lähestytään ulkoa sisäänpäin brändi-imagon kautta. Brändiorientaatiossa

taas brändiä katsotaan sisältä ulospäin, jolloin keskiössä on brändi-identiteetti. Brändiorientaatio voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa kaikki yrityksen prosessit kietoutuvat brändin rakentamisen ja kehittämisen ympärille. Brändiorientaatio tarjoaa yritykselle kokonaisvaltaisen mekanismin, jonka avulla brändiä voidaan rakentaa. Brändiorientaatio toimii pohjana vahvalle brändille.

Brändiorientaation yksi osa-alue on brändiorientoitunut ilmapiiri. Brändiorientoituneen ilmapiirin edellytyksenä on, että työntekijät käyttäytyvät automaattisesti brändin mukaisesti. Tällöin he ovat sitoutuneita brändiin, ja yrityksen kontrolli brändistä on pienentynyt. Ilmapiirin olleessa brändiorientoitunut kaikki työntekijät osallistuvat brändin rakentamiseen ja koko organisaatio elää brändiä. Tällaisista työntekijöistä on käytetty markkinoinnin tutkimuksissa esimerkiksi nimityksiä brändimestarit, brändilähettiläät ja brändievangelistit. Brändiorientoitunut ilmapiiri voidaan saavuttaa kolmen eri tason avulla: arvo-, normi- ja artefaktitasojen. Nämä kolme tasoa johtavat brändin mukaiseen käyttäytymiseen.

Toinen tärkeä brändiorientaation osa-alue on brändiorientoitunut johtaminen. Johtamistyyllillä on todettu olevan suuri merkitys brändiorientaation muodostumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että brändiorientoitunut muutosjohtamistyyli on toimivin tapa johtaa brändiorientoitunutta yritystä, sillä tämä tyyli lisää parhaiten työntekijöiden brändin mukaista käyttäytymistä. Brändiorientoitunutta muutosjohtamista voidaan kuvailla neljällä piirteellä: karisma, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kuutta aiemmin laadittua brändin rakennusmallia. Näitä malleja vertailemalla löydettiin neljä malleille yhteistä vaihetta: vision määrittäminen, brändiympäristön analysoiminen, brändi-identiteetin muodostaminen ja brändi-identiteetin toteuttaminen. Visio koostuu brändin tarkoituksesta, tulevaisuuden tavoitteista ja brändin arvoista. Brändiympäristöä analysoidessa tulee ottaa huomioon neljä eri tekijää, jotka vaikuttavat brändiin. Nämä tekijät ovat asiakkaat, jakelijat, makroympäristö ja kilpailijat. Brändin identiteetti muodostuu brändin olemuksesta, persoonasta ja positioinnista. Brändi-identiteettiä toteutettaessa tulee muistaa, että toteutus tapahtuu sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Tarkasteltaessa neljää brändin rakennusvaihetta yhdessä brändiorientaation kanssa huomataan, että brändiorientaatio näkyy jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Teorian perusteella voidaan siis todeta, että brändiorientaatio näkyy kahdella tavalla brändin rakennuksessa. Se muodostaa ensinnäkin pohjan vahvalle brändille. Lisäksi se näkyy erikseen jokaisessa vaiheessa.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, sillä se soveltuu brändin rakentamisen kaltaisen moniulotteisen ilmiön tutkimiseen. Tutkimus oli tyypiltään välineellinen tapaustutkimus. Välineellisessä tapaustutkimuksessa pyritään saamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Itse tapaus ei ole päämielenkiinnon kohteena, vaan sen avulla ilmiöstä saatava tieto. Luonteeltaan tutkimus oli pääasiallisesti deduktiivinen, sillä tarkoituksena oli testata, miten brändiorientaatio sopii yhteen olemassa olevien brändin rakennusmallien kanssa. Tutkimus sisälsi kuitenkin myös induktiivisia piirteitä, sillä brändiorientaatio käsitteenä on vielä hajanainen.

Tapausyritykseksi valittiin Sinituote Oy. Yritys soveltuu hyvin brändin rakentamisen tutkimiseen, sillä se on onnistunut rakentamaan vahvan brändin itselleen. Tutkijan ennakkotietojen perusteella yritystä voitiin pitää myös vahvasti brändiorientoituneena. Usein haastavinta tapausyritystä valittaessa on löytää yritys, joka suostuu tutkimuksen tekoon. Yhtenä isona tapausyrityksen valintaan vaikuttavana tekijänä oli myös se, että tutkijalle luvattiin pääsy yritykseen.

Pääasiallisena aineistonluomismenetelmänä olivat teemahaastattelut. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelukysymykset ovat avoimia ja uusien kysymysten ilmaantumiselle on tilaa itse haastattelussa. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Ne suoritettiin helmi-maaliskuussa 2014. Haastateltaviksi valittiin Sinituotteen työntekijöitä ja johtoa yrityksen eri tasoilta ja osastoilta. Aineistoa täydennettiin monipuolisella valmiilla aineistoilla, kuten tutkimustuloksilla ja yrityksen internetsivuilla.

Aineiston analysointi eteni vahvasti hermeneuttisen kehän mukaan. Siinä analyysi vaikuttaa aineistoon ja aineisto analyysiin. Tutkijan ymmärrys liikkui kokonaisuuden ymmärtämisen ja osien ymmärtämisen välillä. Teoriaosuuden rakentaminen ja aineiston analysointi tapahtuivat osin yhtä aikaa, jolloin teoria ja empiria ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Aineiston analysointistrategiana oli teoreettisiin

väitteisiin nojaaminen. Tällöin teoria ohjaa analysointia ja auttaa kiinnittämään huomiota tietäntyyppiseen aineistoon. Uusille teemoille annettiin kuitenkin tilaa nousta esiin ja aineiston haluttiin puhuvan puolestaan.

Aineiston analysointi alkoi haastattelujen litteroimisella ja koodaamisella. Aineiston koodaaminen tapahtui käsitelähtöisesti, jolloin aiemmin laadittu teoreettinen viitekehys ja haastattelurunko toimivat kategorioiden laatimisen pohjana. Koodaamisen jälkeen hyödynnettiin kaavan yhteensovittamisen tekniikkaa. Sen avulla aineiston linkitettiin aiemmin laadittuun teoriapohjaan. Koko ajan analysoinnissa annettiin kuitenkin uusille löydöille tilaa nousta esiin. Tutkimuksen laatu pyrittiin varmistamaan hyödyntämällä vahvistettavuuden, luotettavuuden, siirrettävyyden ja riippuvuuden käsitteitä. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä pyrittiin lisäämään tutkimusprosessin etenemisen tarkan kuvauksen avulla.

Tutkimuksen empiirinen osuus tuki pääasiallisesti aiemmin laadittua teoreettisen viitekehysten synteisiä. Brändiorientoituneisuus näkyy yrityksen ilmapiirissä, joten brändiorientoituneen ilmapiirin voidaan katsoa olevan brändiorientoituneen yrityksen osa-alue. Brändiorientoituneisuus tulee ilmi Sinituotteen ilmapiirissä siten, että koko organisaatio on mukana rakentamassa brändiä ja vastuuta brändistä on jaettu kaikille. Brändi on isona vaikuttimena päätöksenteossa ja näkyy myös työntekijöiden vapaa-ajalla. Ilmapiirin muodostumisessa iso merkitys on ollut yrityksen järjestämällä tapahtumilla ja perinteillä. Tätä kautta myös työurat yrityksessä ovat poikkeuksellisen pitkiä.

Sinituotteen johtamistyyliä oli havaittavissa monia brändiorientoituneen muutosjohtamisen piirteitä. Tämä tukee aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että brändiorientoitunut muutosjohtaminen on toimivin tapa johtaa brändiorientoitunutta yritystä. Yrityksen johtajat pyrkivät luomaan positiivisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa jokainen työntekijä pystyy saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja tekemään parhaansa brändin eteen. Virheet ovat sallittuja ja luottamusta alaisiin osoitetaan. Johtajien tärkein tehtävä brändiä rakennettaessa on kokonaisuudesta vastaaminen. Yrityksen johtamistyyliä kuvaavat myös epämuodollisuus ja vähäinen byrokratia.

Sinituotteen brändin rakentamista tutkittaessa tunnistettiin kaikki neljä aiemmin havaittua brändin rakennusvaihetta. Jokainen vaihe on oleellinen, kun halutaan rakentaa

vahva brändi. Uutena löydöksenä oli kuitenkin se, että vaiheiden tarkkaa järjestystä ei voida määrittää, sillä brändin rakentaminen on jatkuvaa toimintaa, jossa eri vaiheita rakennetaan yhtä aikaa. Brändi ei ole koskaan valmis, vaan sitä kehitetään jatkuvasti, jolloin brändin rakentamisen alkamis- tai päättämisvaihetta ei voida määrittää. Vaiheiden järjestyksellä ei ole merkitystä, vaan niiden muodostama kokonaisuus on tärkein. Tätä löydöstä haluttiin korostaa muuttamalla vaiheiden muodostama rakennusprosessi entisen suoraviivaisen janan sijaan ympyrän malliseksi.

Aineistossa korstuivat brändin arvot, sillä ne olivat esillä jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Aineiston perusteella voitiin todeta, että arvot olivat SINI-brändin merkittävin osa, jota ilman brändi ei pystyisi menestymään. Koko brändi pohjautuu pitkälti arvojensa varaan. Pelkkä arvojen olemassa olo ei riitä, vaan arvojen on myös oltava todellisia ja näkyviä. Arvojen merkitystä haluttiin korostaa nostamalla ne uutena osana mukaan viitekehyskuviota.

Empiria tuki aiempaa näkemystä siitä, että brändiorientaatio näkyy yrityksen brändin rakentamisessa kahdella tapaa. SINI-brändiä tutkittaessa havaittiin, että brändiorientaatio näkyy jokaisessa brändin rakennusvaiheessa erikseen. Lisäksi brändiorientaatio on pohjana vahvalle brändille. Se toimii brändiä vahvistavana mekanismina. Brändiorientoituneessa yrityksessä kaikissa päätöksissä ja toimissa brändi asetetaan etusijalle, jolloin kaikki yrityksen toiminnot tukevat automaattisesti brändiä. Brändiorientoituneisuus ei ole välttämätöntä brändiä rakennettaessa, mutta se tarjoaa brändille ja yritykselle paremmat mahdollisuudet menestyä.

Brändi ei ole muusta yrityksestä irrallaan oleva osa, vaan kaikilla yrityksen toiminnoilla on vaikutusta brändiin. Brändi rakentuu eri vaiheiden kautta, mutta rakentamisessa tulee huomioida eri vaiheiden muodostaman kokonaisuuden merkitys. Suhtautumalla brändiin kokonaisvaltaisesti ja huomioimalla se kaikissa yrityksen toiminnoissa pystytään rakentamaan vahvin mahdollinen brändi.



# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Aaker, D. A. 2012. Building strong brands. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler E. 2000. Brändien johtaminen. Porvoo: WS bookwell Oy.
- Aaker, J. L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347–356.
- Balmer, J. M. T. 2012a. Corporate brand management imperatives: custodianship, credibility and calibration. *California Management Review*, 54 (3), 6–33.
- Balmer, J. M. T. 2012b. Strategic corporate brand alignment: perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46 (7–8), 1064–1092.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827–832.
- Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Baumgarth, C. 2009. Brand orientation of museums: model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, 11 (3), 30–85.
- Baumgarth, C. 2010. “Living the brand”: brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44 (5), 653–671.
- Baumgarth, C., Merrilees, B. & Urde, M. 2013. Brand orientation: past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 29 (9–10), 973–980.
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. 2010. How strong is the business-to-business brand in workforce? An empirically tested model of “internal brand equity” in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1250–1260.
- Berry, L. L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128–137.
- Birkstedt, R. 2012. Between the deliberate and the emergent – Constructing corporate brand meaning in MNCs. Turun kauppakorkeakoulu A-12. Turku: Uniprint.

- Burmann, C., Hegner, S. & Riley, N. 2009. Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, 9 (1), 113–118.
- Burmann, C., Zeplin, S. & Riley, N. 2009. Key determinant of internal brand management success: an exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16 (4), 264–285.
- Campbell, D. T. 1975. Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8 (2), 178–193.
- Cheverton, P. 2006. *Understanding brands*. Lontoo: Kogan Page.
- Creswell, J. W. 2012. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Da Silveira, C., Lages, C. & Simões, C. 2013. Reconceptualizing brand identity in dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66 (1), 28–36.
- Davis, S. 2002. Brand asset management: how businesses can profit from the power of brand. *Journal of Consumer Marketing*, 19 (4), 351–358.
- de Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15 (1–3), 157–179.
- de Chernatony, L. 2001. Model for strategically building brands. *Journal of Brand Management*, 9 (1), 32–44.
- de Chernatony, L. 2006. *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. Oxford: Elsevier Ltd.
- de Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Internal factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 611–633.
- de Chernatony, L., Dury, S. & Segal-Horn, S. 2004. Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communications*, 10 (2), 73–93.
- de Chernatony, L. & McDonald, M. 2005. *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. 2011. *Creating powerful brands*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Dul, J. & Hak, T. 2008. *Case study methodology in business research*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

- Ewing, M. T. & Napoli, J. 2005. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58 (6), 841–853.
- Ghodeswar, B. M. 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 17 (1), 4–12.
- Gibbs, G. R. 2008. *Analysing qualitative data*. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Gromark, J. & Melin, F. 2011. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18 (6), 394–410.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *The Sage handbooks of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 105–117.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. 2007. Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2 (3), 226–248.
- Hankinson, G. 2001. Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (3), 231–242.
- Hankinson, G. 2012. The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28 (7–8), 974–999.
- Hartley, J. 2004. Case study research. Teoksessa Cassel, C. & Symon, G. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Lontoo: Sage Publications Ltd, 323–333.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7–8), 1041–1064.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2008. *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Hoboken: Wiley.

- Homburg, C. & Pflesser, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement, issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 39 (4), 449–462.
- Hyde, K. F. 2000. Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (2), 82–89.
- Ind, N. 2003. Inside out: how employees build value. *Journal of Brand Management*, 10 (6), 393–402.
- Ind, N. 2007. Living the brand: how to transform every member of your organization into brand champion. Lontoo: Kogan page.
- Ind, N. & Bjerke, R. 2007. The concept of participatory market orientation: an organisation-wide approach to enhancing brand equity. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 135–145.
- Jalava, J., Aulin-Ahmavaara, P. & Alanen, A. 2007. Intangible capital in the Finnish business sector 1975–2005. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
- Kapferer, J. N. 2012. The new strategic brand management. Lontoo: Kogan page.
- Keller, K. L. 2008. Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River: Pearson education Inc.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kunde, J. 2002. Unique now or never: the brand drives the company in the new value economy. Lontoo: Prentice Hall.
- Kujala, J. & Penttilä, K. 2009. Responsible brands: literature review and preliminary framework for empirical research. EBRF research forum to understand business in knowledge society, conference proceedings, Jyväskylä.
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. 2008. The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 157–165.
- Lemley, D. 2011. The road to authentic brand is littered with design. *Design Management Review*, 19 (2), 15–20.
- Lucas, S., Richards, D., Taylor, M., Cambell, J. & Hiatt, R. 2012. High wire act: building brand value during an M&A transition. *Design Management Review*, 23 (1), 22–28.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

- Martínez, E. & de Chernatony, L. 2004. The effect of brand extension strategies upon brand image. *Journal of Consumer Marketing*, 21 (1), 39–50.
- Merrilees, B. & Frazer, L. 2013. Internal branding: franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66 (2), 158–164.
- Merz, M. A., He, Y. & Vargo, S. L. 2009. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 328–344.
- Miles, M. B. & Huberman A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Morhart, F., Herzog, W. & Tomczak, T. 2009. Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73 (5), 122–142.
- Myers, M. D. 2013. *Qualitative research in business and management*. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Myers, M. D. & Newman, M. 2007. The qualitative interview in IS research: examining the craft. *Information & Organization* 17 (1), 2–26.
- M'Zungu, S. D. M., Merrilees, B. & Miller, D. 2010. Brand management to protect brand equity: a conceptual model. *Journal of Brand management*, 17 (8), 605–617.
- Napoli, J. 2006. The impact of nonprofit brand orientation on organizational performance. *Journal of Marketing Management*, 22 (7–8), 673–694.
- Patton, M, Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Rudd, J. 2013. Aligning employee service recovery performance with brand values: the role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, 29 (9–10), 981–1006.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15 (1), 57–70.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. & Tuominen S. 2012. Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? *Journal of Small Business Management*, 50 (4), 699–716.
- Senthilvelkumar, K. R. & Jawahar, P. D. 2013. Building private labels into strong brands. *IUP Journal of Brand Management*, 10 (2), 42–63.
- Simoës, C. & Dibb, S. 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4), 217–224.

- Srivastava, R. K. 2011. Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (4), 340–352.
- Stake, R. E. 2003. Case studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 134–164.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative case studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 443–466.
- Steenkamp, J-B. E. M., Van Heerde, H.J. & Geyskens, I. 2010. What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels? *Journal of Marketing Research*, 47 (6), 1011–1024.
- Urde, M. 1994. Brand orientation – A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11 (3), 18–32.
- Urde, M. 1999. Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (1–3), 117–133.
- Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37, (7–8), 1017–1040.
- Urde, M. 2009. Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decisions*, 47 (4), 616–638.
- Urde, M. 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20 (9), 742–761.
- Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. 2013. Brand orientation and market orientation – from alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66 (1), 13–20.
- Wallström, Å., Karlsson, T. & Salehi-Sangari, E. 2008. Building a corporate brand: the internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16 (1–2), 40–50.
- Webster, F. E. 2000. Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 17–23.
- Wengraf, T. 2001. *Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured methods*. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Wheeler, A. 2006. *Designing brand identity: a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Wilson, A. M. 2001. Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 353–367.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. 2008. The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6), 372–383.

- Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2005. Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21 (1–2), 181–203.
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2006. Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40, (7–8), 761–784.
- Van Rekom, J, Jacobs, G. & Verlegh, P. W J. 2006. Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17 (3), 181–192.
- Xie, H. Y. & Boggs, D. J. 2006. Corporate branding versus product branding in emerging markets: a conceptual framework. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (4), 347–364.
- Yan, J. 2003. The brand manifesto: why brands must act now or alienate the future's primary consumer group. Teoksessa Ind, N. Beyond branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands. Lontoo: Kogan page, 199–221.
- Yin, R. K. 2009. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

## **Muut lähteet**

- Lähteenmäki, P. 2011. Brotheruksen brändi pysyy Suomessa. *Talouselämä* 31/2011, 35–37.
- Lähteenmäki, P. 2013 Lego palasi kärkikymmenikköön. *Markkinointi & Mainonta* 16/2013, 9.
- Mainostajat 2011. Sinituote on Vuoden Brändinrakentaja. Viitattu 30.10.2013.  
<<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Vuodenbrandinrakentaja2011.html>>.
- Sinituotteen historia 2014. Sinituote Oy. Viitattu 8.4.2014.  
< <http://www.sinituote.fi/tietoa-konsernista/sinituotteen-historia>>.
- Sinivalkoinen jalanjälki 2014. Sinituotteen tarina. Viitattu 8.4.2014.  
< <http://www.sinivalkoinenjalanjalki.fi/tarinat/sinituotteen-tarina/>>.
- Strategiapalaveri 2011. Word-dokumentti strategiapalaverin pöytäkirjasta. 18.1.2011.
- Suomalaisen työn liitto 2012. SINI-siivousvälineitä tehdään Kokemäellä innostuneella asenteella. Viitattu 30.10.2013.  
<<http://www.suomalainentyo.fi/tarinoita-tyosta/videot/tehdastyontekija-sinituote>>.
- Taloustutkimus 2012a. Kuinka hyvin tunnette Sinituotteet? Taloustutkimus Oy, lokakuu 2012.

Taloustutkimus 2012b. Pakkausdesignitutkimus. Taloustutkimus Oy, lokakuu 2012.

Tietoa SINI-konsernista 2013. Sinituote Oy. Viitattu 30.10.2013.

<<http://www.sinituote.fi/Suomeksi/Sinituote-Oy/Tietoa-yrityksesta>>.

Tuotetakuu 2014. Sinituote Oy. Viitattu 19.3.2014.

< <http://www.sinituote.fi/asiakaspalvelu/tuotetakuu>>.

Yritysesittely 2012. PowerPoint-esitys Sinituotteesta yrityksenä. 14.12.2012.



## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastattelun runko

#### ILMAPIIRI:

Millainen ilmapiiri työskennellä  
 Oma rooli/vastuu brändistä  
 Puhutaanko brändistä  
 Ilmapiirin vaikutus menestykseen  
 Näkykö brändi työajan ulkopuolella  
 Millaista brändiohjeistusta

#### JOHTAMINEN:

Millainen olet esimiehenä/Millaisena koet esimiehet  
 Johtajan rooli brändin rakentamisessa  
 Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä  
 Mitä painotetaan johtamisessa

#### VISIO:

Yrityksen visio  
 Brändin arvot  
 Missä näet Sinituotteet 10 vuoden päästä, millaisena haluaisit nähdä

#### BRÄNDIYMPÄRISTÖ:

Teettekö tutkimusta brändiin liittyen  
 Asema suhteessa kilpailijoihin  
 Pahimmat uhat: kilpailijat, asiakkaat, yhteiskunta, toimittajat  
 Suurimmat mahdollisuudet/ vahvuudet  
 Tarkkailetko ympäristöä

#### BRÄNDI-IDENTITEETTI:

Millaisena haluaisit asiakkaiden näkevän brändin  
 Mitä brändi lupaa  
 Brändin ydin

#### TOTEUTTAMINEN:

Kenen tehtävänä brändin rakentaminen  
 Millaista sisäistä viestintää brändistä  
 Tärkeimmät markkinointikeinot, miten brändin sanomaa viedään yrityksen ulkopuolelle

#### MUUTA:

Millainen vaikutus brändillä päätöksentekoon  
 Mitä koet tärkeimpänä menestystekijänä  
 Oleellisinta brändin rakentamisessa  
 Parannettavaa  
 Muuta

**LIITE 2: Luettelo haastatelluista**

<b>Tehtävä yrityksessä</b>	<b>Työvuodet yrityksessä</b>	<b>Haastattelu- ajankohta</b>	<b>Haastattelupaikka</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Lähetämötyöntekijä	15 v.	14.2.2014	Kokemäen tehdas	23 min.
Kehityspäällikkö	7 v.	14.2.2014	Kokemäen tehdas	34 min.
Myyntisihteeri	3v.	14.2.2014	Kokemäen tehdas	37 min.
Myyntipäällikkö	17 v.	31.3.2014	Tampereen yliopisto	40 min.
Varatoimitusjohtaja	26 v.	6.2.2014 & 31.3.2014	Tutkijan koti, Tampere	44 min. & 25 min.

**LIITE 3: Valokuva Naisten Kympiltä**

Kuva Sinituotteen työntekijöistä, jotka osallistuivat Naisten Kympille

## LIITE 4: Kuvia SINIn viestinnästä



Kuvakaappaus TV-mainoksesta



Valokuva myymäläesillepanosta

**SINI** MADE IN FINLAND

**TULE MUKAAN  
TALKOISIINI!**

Jokaisesta  
myydyistä Uusi Iastemalraala 2017  
-tuotteesta lahjoitamme osan Uusi  
Iastemalraala 2017 -hankkeelle  
uusIastemalraala2017.fi

**KANNELLINEN  
RIKKASETTI**

**RIKKASETTI**

**TALOUSRIKKASETTI**

**SINILLÄ SIIVOUS SUJUU!**

Sinituote Oy, puh. 010 7600 200, sinituote@sinituote.fi, www.sini.fi

Kuva lehtimainoksesta